





Accompagnement entrepreneurial  
et création d'entreprises en Algérie

# Collection PNR – Économie

## Déjà Parus

En langue arabe

- ضبط وتقييم تكاليف الحماية الاجتماعية في مؤسسات الحماية الاجتماعية المختلفة و آليات توظيف مواردها بفعالية في الجزائر  
مراد تهنان، ابراهيم مزبود، كمال عامر، محمد بن رقية
- الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع الصناعات الغذائية لولاية سطيف  
زين الدين بروش، عبد الوهاب بلمهدي، عبد الرحمان العايب، توفيق برباش
- تسويق النقل الحضري في الجزائر، دراسة ميدانية : مؤسسة النقل الحضري لولاية سطيف ETUS  
سامية لحوّل، فطيمة زعزع، زوليدة تفرقنيت، صليحة عشي، فاتح زايد، عبد الغفور مكارني
- مُهذجة وتحليل تكاليف الصناعة الدوائية في الجزائر  
علي مكيد، نبيل حمادي
- العلاقات بين التجارة الخارجية، التنمية، المؤسسات والهجرة - حالة الجزائر  
عبد القادر دربال، محمد شرشم، علي سدي، سمية خديجة بن حدو، حميد ستي

En langue française

- Stratégies d'Acteurs dans le Développement Economique des Territoires : le cas des pôles émergents dans le secteur des TIC  
*Abdelkader DJEFLAT et al.*
- L'économie informelle en Algérie : analyse de l'évolution du phénomène et évaluation macroéconomique (1970-2010)  
*Chaïb BOUNOUA et al.*
- Évaluation de la performance du système de soins en Algérie  
*Hassiba DJEMA et al.*
- Valorisation du patrimoine traditionnel, formation aux métiers de l'artisanat et développement local. expériences nord-africaines  
*Houria AIT-SIDHOUM – TALEB et al.*
- La Relation Douanes – Usagers : Les conditions d'amélioration de la qualité de service.  
*Mohamed BENGUERNA et al.*
- Rente, institutions et croissance : recherche de liens et mécanismes d'interaction  
*Yacine BELARBI et al.*

# Accompagnement entrepreneurial et création d'entreprises en Algérie

*Une approche pluridisciplinaire*

Coordination

Säid Ziane

Avec la contribution de

Abderrahmane Abdou – Aïssa Bensedik  
Gamra Doumandji – El Kaïna Hammache  
Haciba Cherabta

Préface de Abdelkader Djeflat

Avant-propos de Nacira Zellal



مركز البحث في الإقتصاد  
المصنق من أجل التنمية

**CREAD**

© CREAD – Alger

ISBN : 978-9931-395-16-4

Dépôt légal : 4<sup>ème</sup> Trimestre 2018

# Avertissement au Lecteur

Le programme national de recherche (PNR : 2011-2013) a été piloté dans son volet économie (PNR-27) par le Centre de Recherche en Économie Appliquée pour le Développement (CREAD) sous l'égide de la Direction Générale de la Recherche Scientifique et du Développement Technologique (DGRSDT). À l'issue de ce programme, et après évaluation des 258 propositions de projets soumises à l'appréciation du CREAD, 114 d'entre elles ont été retenues et financées par le Fonds National de la Recherche (FNR). 31 projets parmi ceux menés à terme ont, au terme du processus d'évaluation, été jugés valorisables.

Les coordinateurs scientifiques concernés ont été conviés au Salon de valorisation des résultats des programmes nationaux de recherche (Oran, 08 et 09 avril 2014). Ce salon a été suivi par un Symposium de restitution des résultats du PNR Économie a été organisé par le CREAD à Mazafran (Alger, 19 – 21 mai 2014). Ce symposium s'est conclu par l'engagement pris par la direction du CREAD de valoriser ces projets sous forme de collection, qui leur est dédiée. Malgré les retards accusés à leur publication, nous considérons que, globalement, cela ne diminue en rien de leur valeur scientifique ni de leur actualité.

Précisons, même si cela va de soi, que les textes publiés expriment l'opinion de leurs auteurs et ne sauraient en rien engager la responsabilité du CREAD, ni celle de la DGRSDT, à quelque niveau que ce soit.

Enfin, nous tenons à remercier chaleureusement toutes les personnes ayant contribué à l'aboutissement de ces travaux de recherche et de leur valorisation.

**La Direction du CREAD**

## SOMMAIRE

<b>Préface de Abdelkader Djeflat</b> .....	<b>12</b>
<b>Avant-propos de Nacira Zellal</b> .....	<b>14</b>
<b>Remerciements</b> .....	<b>16</b>
<b>Acronymes</b> .....	<b>17</b>
<b>Résumé</b> .....	<b>19</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>22</b>
<b>Problématique</b> .....	<b>24</b>
<b>Premier chapitre : l'accompagnement entrepreneurial</b> .....	<b>28</b>
1.1. Définition des concepts .....	28
1.2. Les grands courants de pensée .....	36
1.3. L'incubation .....	46
1.3.1. Processus d'incubation .....	46
1.3.2. L'impact de l'incubation.....	47
1.3.3. L'incubation et les meilleures pratiques .....	48
1.3.4. La mesure d'efficacité des structures d'appui .....	49
1.4. La PME en Algérie : situation actuelle et perspective .....	50
<b>Deuxième chapitre : L'expérience algérienne en matière d'accompagnement entrepreneurial</b> .....	<b>55</b>
2.1. Monographie de l'incubateur de Sidi-Abdallah .....	59
2.1.1. L'incubateur en image .....	59
2.1.2. Localisation, caractéristiques paysagères .....	61
2.1.3. La structure d'accompagnement et de soutien.....	61
2.1.4. Les missions de l'incubateur.....	62
2.1.5. Les critères d'admission.....	65
2.1.6. Les aspects positifs de l'incubateur .....	65

2.1.7. Les services offerts.....	66
2.2. Panorama des dispositifs d'appui .....	67
2.2.1. L'agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes (ANSEJ) .....	70
2.2.2. La Caisse nationale d'Assurance chômage (CNAC).....	74
2.2.3. L'agence nationale de gestion du micro-crédit (ANGEM).....	77
2.2.4. Les centres de facilitation .....	82
2.2.5. Les pépinières d'entreprises .....	86
2.2.6. L'agence nationale d'investissement et de développement (ANDI) .....	89

### **Troisième chapitre : Méthodologie et résultats de l'enquête..... 94**

3.1. Démarches et outils d'investigation.....	94
3.2. L'enquête nationale relative aux dispositifs d'appui .....	95
3.3. Monographie de l'incubateur de Sidi-Abdallah .....	95
3.4. Structures enquêtées et populations cibles .....	96
3.5. Présentation des résultats de l'enquête nationale .....	99
3.6. Discussion des résultats de l'enquête nationale .....	125
3.7. Résultats de la monographie de l'incubateur de Sidi-Abdallah .....	132
3.8. Discussion des résultats de monographie .....	154

### **Conclusion générale..... 160**

<i>Recommandations</i> .....	163
<i>Bibliographie</i> .....	165
<i>Annexe</i> .....	169



*« N'a pas du leadership qui veut, mais quelqu'un n'obtient du leadership que si son entourage veut lui en donner »*

Mohandas Karamchand GANDHI

# Préface

Les expériences réussies en matière d'accompagnement entrepreneurial des entreprises naissantes et innovantes qui sont devenues mythiques de par le monde, comme, les dispositifs d'appui et d'incubation à l'instar des technopoles, ont permis de créer les conditions idoines pour l'entrepreneuriat et l'innovation.

Les exemples de la Silicon Valley aux États-Unis, de Nice Sophia Antipolis en France, de Bangalore en Inde et du MSC (Multimedia Super Corridor) en Malaisie sont bien connus à travers le monde. Le Cyber-Parc de Sidi-Abdallah en Algérie fait partie de cette tentative de création d'un écosystème entrepreneurial permettant l'émergence d'un véritable système d'innovation territorialisé dans le secteur bien précis des Technologies de l'Information et de la communication (TIC), d'impulser les initiatives entrepreneuriales (startups) pour accélérer la trajectoire vers ce qui est maintenant un phénomène irréversible et incontournable qu'est l'économie du savoir (Djeffat, 2006).

Et c'est justement le rôle d'incubation qu'il s'agit d'impulser pour pallier les déficits institutionnels dans ce domaine. L'incubation est devenue une fonction vitale pour limiter le taux d'échec important dont souffrent les porteurs de projets, notamment les jeunes entrepreneurs, et qui souvent n'ont reçu aucune formation dans le cycle supérieur dans ce sens.

Et, c'est à juste titre que l'ouvrage pose la question en termes de connaissance et de compétences. Cependant, comme les expériences réussies l'ont montré, la dynamique entrepreneuriale ne peut être impulsée que si les institutions d'accompagnement sont créées et jouent effectivement leur rôle.

Les questions que pose ce travail s'inscrivent pleinement dans l'évaluation de l'efficacité de ces dispositifs. Après plus d'une décennie, il est légitime de se poser la question de l'apport effectif de cet accompagnement par les politiques menées ces dernières années et de l'ouverture de l'Algérie vers l'économie d'apprentissage ou « *learning economy* » (Lundvall & Johnson 1994) qu'est devenue l'économie mondiale.

La question posée au centre de ce travail a toute sa raison d'être : *quels appuis les structures d'accompagnement offrent-elles comme services aux porteurs de projets sur les plans, du management organisationnel, d'aide à*

*l'intégration dans les réseaux d'affaires et du développement personnel des porteurs de projets ?*

Le travail s'est largement acquitté de son contrat et constitue incontestablement une œuvre novatrice, et ce, pour plusieurs raisons : la première, c'est le traitement d'un sujet souvent négligé qui est l'analyse simultanée de trois dimensions souvent traitées séparément dans des études : l'accompagnement, l'entrepreneuriat et l'incubation.

Le survol de la littérature relativement complet relatif à ces trois notions, qui permet d'identifier à la fois les principaux auteurs et les différentes écoles de pensée est une valeur ajoutée incontestable ainsi que la mise en exergue des textes et dispositifs mis en place par les pouvoirs publics.

Cependant l'apport central, c'est bien l'étude empirique menée par les auteurs qui ont eu l'intelligence de couvrir non seulement les porteurs de projets, mais tous les acteurs et toutes les parties prenantes qui contribuent à la création d'un « climat des affaires » propice au lancement de l'entreprise naissante et de start-up innovante. C'est ainsi que l'enquête nationale a touché 109 structures des institutions suivantes : l'ANSEJ, la CNAC, l'ANGEM, l'ANDI, les centres de facilitation, les pépinières d'entreprises et l'incubateur de Sidi-Abdallah avec ses 17 porteurs de projets.

Les discussions engagées à la fin sont d'un apport réel, car non seulement elles apportent des réponses aux hypothèses posées au départ, mais également proposent des pistes de solutions et font office de recommandations aux responsables du Cyber-Parc de Sidi-Abdallah, mais également aux décideurs publics impliqués dans les dispositifs institutionnels et incitatifs d'accompagnement.

Les questions restées en suspens constituent incontestablement une invitation à poursuivre l'effort et doivent être approfondies dans de futurs travaux.

C'est donc un travail qui sera d'une grande utilité aussi bien pour les décideurs, mais également pour les chercheurs et les porteurs de projets de création d'entreprises innovantes et que j'ai eu beaucoup de plaisir à préférer.

**Abdelkader DJEFLAT**  
*Chercheur associé – CREAD*

# Avant-propos

Les notions de « gestion », « d'entreprise », de « projet » sont corollaires de celles de « réflexion », « d'anticipation », de « décision », de « programmation », de « planification », bref, d'autant de concepts d'ordre cognitif. En effet, une institution est valablement gérée, lorsque l'« Ordre », les « règles du jeu » et les « valeurs humaines » y sont respectés.

Ainsi, « *tout part du cerveau* », siège des fonctions cognitives déterminant nos comportements et nos décisions. La notion de « neurosciences cognitives » intègre aujourd'hui la trinité « cerveau, comportement, organisation » et les apprentissages organisationnels dans l'entreprise sont à la pointe des recherches, aujourd'hui ; pourquoi ? La planète est en crise économique et le duel « producteur-exportateur/consommateur-importateur » ne cesse d'occuper l'esprit des gouvernants. Chaque pays cherche à concurrencer les autres pays, afin de gagner, voire pérenniser, sa place de producteur. Son indépendance et son autonomie en dépendent.

L'on exporte-importe quoi, si ce n'est le fruit du cognitif du chercheur, fruit qui sera technologie et produit exportable ? Ce fruit s'appelle « l'intelligence » en termes classiques et « la thèse », en termes académiques.

Le cognitif humain, constructeur de la « thèse exportable », connaît une genèse, chez l'Homme universel. Et, si l'on s'en tient aux stades de développement de l'intelligence piagétiens, l'on retient que depuis le premier cri de la naissance, jusqu'à la fin de la vie, l'Homme normalement constitué est en quête d'autonomie.

La période cruciale, qui est à retenir, appelée « le développement de « la fonction hypothético-déductive » correspond à la tranche d'âge de 04 à 12 ans. L'enfant construit ses compétences en matière de « création de thèses », vu ses immenses capacités d'imagination par « le jeu » : il pose l'hypothèse qu'il va faire un bonhomme de neige, il l'argumente en mettant en branle une procédure et la thèse, c'est le bonhomme de neige, à contempler. La boîte de comprimés d'aspirine, vendue en pharmacie, est le fruit de la vérification d'une hypothèse,

argumentative d'une thèse. L'enfant en élabore des centaines par jour et c'est cette thèse-là, en constante innovation, qui deviendra donc, demain, la thèse exportable. L'école en est le principal levier de développement, pour une évolution normale du double processus acquisition de 0 à 6 ans/apprentissages de 6 ans jusqu'à la fin de la vie.

Par quel moyen ? Par l'enseignement de la « langue », dans ses 02 règles : « la cohérence » et « la cohésion », double paramètre cognitif, permettant le développement de l'abstrait, de l'imagination. L'hypothèse est quelque chose d'abstrait, elle devient « réelle », une fois vérifiée. La thèse qui en est issue sera alors un produit exportable. Qui dit « thèse » dit « projet » et c'est l'école, par l'apprentissage de la langue, qui confère la projection dans le futur, l'irréel, l'abstrait. « *Mettre l'enfant en interaction positive (à l'école c'est la langue, le texte d'auteurs consacrés) et son intelligence se développera, quel que soit son milieu social* ». La langue est absente à l'école algérienne, puisqu'elle est confinée dans du « langage » jusqu'à 12 ans, maintenant l'enfant en acquisition, alors qu'il est en apprentissages, ce qui compromet, à la tranche d'âge la plus sensible du développement de l'intelligence, le sens du « projet » et de « son entreprise ».

Le travail effectué sous la direction de Saïd Ziane, chef d'équipe au sein de l'Unité de Recherches « Neurosciences cognitives – Orthophonie – Phoniatrie » (URNOP), a le mérite de cristalliser cette double idée « acquisition/apprentissages », en réalité. Alliant psychologie cognitive et gestion d'entreprise, se situant donc sous l'angle des apprentissages, depuis l'adolescence, application faite à l'entreprise de projets de création (d'entreprises). Il s'inscrit donc, de plain-pied, dans la pluridisciplinarité, qui fait la modernité des savoirs : les neurosciences cognitives, concept créé il y a moins de 03 décennies, dont l'objet est l'implication de toutes les sciences exploratrices des compétences cognitives du cerveau, afin d'optimiser les capacités de créer du sens exportable, pour améliorer l'économie et l'autonomie : telle en est la visée fondamentale, pour, au final, gérer au mieux la crise économique planétaire.

**Nacira Zellal**

*Expert international en neurosciences cognitives  
URNOP – Université d'Alger 2*

# Remerciements

Cet ouvrage est le fruit d'une recherche s'inscrivant dans le cadre du Programme National de Recherche (PNR), initié en 2012, par la direction générale de la recherche scientifique et technologique (DGRST).

Cette recherche a été pilotée par une équipe d'enseignants universitaires et chercheurs du centre de recherche en économie appliquée pour le développement (CREAD).

À cet effet, nous tenons à remercier la DGRST d'avoir lancé ce programme national qui a conduit à l'enrichissement de cet ouvrage.

- Nous remercions également tous les organismes publics et plus particulièrement les ministères ayant, par leurs précieux apports, contribué à la concrétisation de cette étude.
- Nos sincères remerciements au ministère du Travail et de l'Emploi (MTE) à travers ses structures d'appui :
  - L'Agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes (ANSEJ) et ses antennes.
  - La Caisse nationale d'assurance chômage (CNAC) et ses agences.
- Toute notre reconnaissance au ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication (MPTIC) et ses deux structures de développement technologique :
  - L'agence nationale de promotion et de développement des parcs technologiques (A.N.P.T)
  - L'incubateur de Sidi-Abdallah.
- Notre gratitude au ministère du Développement industriel et de la promotion d'investissement représenté par :
  - L'Agence nationale de développement de l'investissement (ANDI) et toutes ses agences et guichets uniques.
  - Les pépinières d'entreprises
  - Les centres de facilitation.
- Nos remerciements sont également adressés au ministère de la Solidarité et de l'Émancipation de la femme et sa structure d'appui : L'Agence nationale de gestion du microcrédit (ANGEM).
- Nous remercions tous les enquêteurs ainsi que toute l'équipe du CREAD qui a travaillé avec constance pour que l'enquête soit menée dans de bonnes conditions.

# Acronymes

AECID	Agence Espagnole de Coopération internationale pour le Développement
ANDI	Agence Nationale de Développement de l'Investissement
ANGEM	Agence Nationale de Gestion du Micro crédit
ANSEJ	Agence Nationale de Soutien à l'Emploi de Jeunes
ANPT	Agence Nationale de Promotion et de Développement des Parcs Technologiques
APC	Assemblée Populaire Communale
APSI	Agence de Promotion, de Soutien et de Suivi de l'Investissement
AUF	Agence Universitaire de la Francophonie
BIS	Bulletin d'Information Statistique
CASNOS	Caisse Nationale de Sécurité Sociale des Non-Salariés
CEEI	Centre Européen des Entreprises Innovantes
CERIST	Centre de Recherche sur l'Information Scientifique et Technique
CNAS	Caisse Nationale des Assurances Sociales des travailleurs salariés
CNAC	Caisse Nationale d'Assurance Chômage
CNI	Conseil National de l'Investissement
CNRC	Centre National du Registre de Commerce
CREAD	Centre de Recherche en Economie Appliquée pour le Développement
CSES	Centre for Strategy & Evaluation Services
DGPME	Direction Générale de la Petite et Moyenne Entreprise
DGRSDT	Direction Générale de la Recherche Scientifique et du Développement Technologique
EPIC	Établissement Public à Caractère Industriel et Commercial
IBS	Impôt sur le Bénéfice des Sociétés
LMD	Licence, Master, Doctorat
MFEP	Ministère de la Formation et de l'Enseignement Professionnel
MIM	Ministère de l'Industrie et des Mines
MPTIC	Ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication
PACFPE	Plans d'Actions des Centres de Facilitation et des Pépinières d'Entreprises
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PNR	Projet National de Recherche
PNR	Prêt Non Rémunéré

TAP	Taxe sur l'Activité Professionnelle
TIC	Technologie de l'Information et de la Communication
URNOP	Unité de Recherche en Neurosciences, Orthophonie et Phoniatrie
USTHB	Université des Sciences et de la Technologie Houari Boumediène
VAP	Validation des Acquis Professionnels

## Résumé

L'accompagnement entrepreneurial des entreprises naissantes, y compris dans le domaine de l'innovation, fait l'actualité en Algérie. Savoir entreprendre est devenu un levier stratégique pour la réussite de l'entreprise sur le long terme.

Le développement de l'entrepreneuriat est vecteur de développement économique d'un pays. Cela impose une forme d'intelligence collective qui vise à l'intégrer dans l'écosystème duquel émerge le monde des affaires. Cerner le contexte culturel, social et économique dans lequel baigne l'entrepreneuriat est bien un atout pour le développement de la richesse.

Les politiques menées pour accompagner les entreprises naissantes ont connu beaucoup de succès, à l'instar des dispositifs d'appui, des technopoles et de cybers parcs. Elles ont permis de créer l'espace adéquat, pour le développement de l'entrepreneuriat en innovation, à l'échelle locale et internationale.

Pour assurer son passage à l'économie de marché, l'Algérie a senti le grand besoin de se doter de structures institutionnelles performantes à la création d'entreprises. Ayant pris conscience du poids de l'innovation dans la création de richesses hors hydrocarbure, les pouvoirs publics ont aussitôt opté pour des politiques de développement d'une économie diversifiée.

Une synergie de l'ensemble des actions menées par les différents acteurs sociaux s'avère indispensable. S'inspirant de la sorte des expériences qui ont connu beaucoup de succès pour devenir des modèles enviés à travers le monde, à l'instar, de la Silicon Valley aux États-Unis, de Nice Sophia Antipolis en France, de Bangalore en Inde, ou encore, du Multimedia Super Corridor en Malaisie.

La problématique soulevée au centre de cette recherche renvoie justement aux prestations qu'offrent les structures d'appui aux porteurs

de projets de création d'entreprises sur le plan du management organisationnel, d'aide à l'intégration dans les réseaux d'affaires et à leur développement personnel.

Si les travaux classiques, ayant porté sur l'accompagnement des entreprises naissantes, ont souligné la nécessité d'apporter aux futurs créateurs d'entreprises les moyens d'accéder aux ressources financières, plus récemment, d'autres ont montré l'apport des compétences entrepreneuriales que les porteurs de projets doivent acquérir pour gérer leur entreprise sur le long terme.

L'entrepreneuriat, champ de recherche relativement récent, a fait l'objet de controverses et des débats d'experts (Danjou, 2002). Les recherches qui se sont développées durant cette période ont mis l'accent sur trois grands axes d'analyse : l'entrepreneur, l'action entrepreneuriale et le contexte entrepreneurial.

De même, la littérature présente trois approches importantes : celle dite fonctionnelle, qui tient compte du résultat de l'acte d'entreprendre, celle centrée sur les individus qui mettent en valeur les caractéristiques psychologiques des entrepreneurs et celle dite processuelle qui vise à comprendre et à expliquer le phénomène multidimensionnel du processus entrepreneurial.

C'est l'approche centrée sur le processus d'accompagnement qui sied le mieux notre sujet, puisque l'opportunité entrepreneuriale se construit durant tout le processus d'accompagnement, période où devront se développer, les savoirs nécessaires à la création de l'entreprise et sa pérennité.

Si les recherches ont été largement étendues sur les savoirs des entrepreneurs, une fois l'entreprise créée, à l'inverse, les phases de pré-incubation et d'incubation ont été peu abordées.

Les travaux consacrés à l'apprentissage entrepreneurial, tout au long du processus de création, sont relativement récents bien que le développement des compétences en cette période cruciale s'avère indispensable pour la réussite de l'entreprise naissante et innovante. Nous retenons cette approche pour insister sur le rôle principal de l'apprentissage du porteur dans le développement de son projet et souhaitons cerner toutes les compétences qu'il pourvoit.

En vue d'évaluer cette démarche, qui se veut comme moyen de consolidation de l'écosystème entrepreneurial et du climat d'affaires

à différentes échelles, nous avons mené une étude nationale auprès de 117 structures d'appui et une autre monographique du premier incubateur créé en 2010 en Algérie.

L'enquête nationale a montré que si l'accompagnement a atteint les objectifs escomptés en matière de compétences organisationnelles et d'intégration dans les réseaux d'affaires, toutefois, des insuffisances sont enregistrées quant à l'accompagnement personnalisé. Ce qui désavantage la prise en charge du développement personnel et le bien-être du futur créateur d'entreprises. Cependant, même s'il est pris en charge partiellement par les dispositifs d'incubation, qui font appel aux coachs jouant parfois le rôle de mentor, il demeure manquant dans les dispositifs d'appui à la création d'entreprises. Ici, l'apport du coaching est capable de constituer une approche suffisamment personnalisée permettant au dirigeant débutant de développer ses qualités managériales.

L'accompagnement devrait assurer le développement de toutes les compétences entrepreneuriales nécessaires à la réussite entière de l'entreprise naissante.

Cette recherche, qui a porté à la fois sur l'apport des dispositifs d'appui et sur des incubateurs technologiques, fait appel aux compétences entrepreneuriales des jeunes créateurs qu'ils doivent détenir durant leur parcours d'accompagnement et d'incubation.

# Introduction

Savoir entreprendre constitue un levier important pour le développement et à la croissance économique. Tout appui qui vise la croissance de l'entrepreneuriat contribue certainement au progrès de la nation. Les initiatives que soutiennent les pouvoirs publics en matière de politique d'accompagnement sont décisives puisqu'elles concourent fortement à l'accroissement des PME.

À l'ère de la société du savoir et de l'intelligence économique, l'Algérie a pris le soin de se doter de structures d'appui qui assurent à l'économie une place capitale à l'échelle régionale et internationale.

Pour concrétiser cet objectif stratégique, les gouvernements qui se sont succédé, depuis les années 1990, ont mis en place des politiques de soutien, afin de booster la dynamique économique, déjà lancée depuis une décennie.

Les recherches menées sur la création d'entreprises novices ont noté que les structures d'accompagnement soutiennent la création d'emplois, la croissance économique et l'insertion socio-économique des jeunes. Elles sont des actions publiques qui contribuent à la réintégration de la population des jeunes marginalisés économiquement.

Cependant, comme l'ont remarqué les rapports des études et des recherches internationales, la réussite entrepreneuriale ne relève pas exclusivement du capital financier, mais suppose aussi de multiples savoirs (le savoir, le savoir-faire, le savoir-être et le savoir contextuel).

Pour booster la croissance, des entreprises naissantes de nombreux pays ont mis en place des structures de soutien, en s'appuyant sur l'approche processuelle qui s'intéresse au développement des compétences entrepreneuriales tout au long du processus d'accompagnement.

Il est à noter que les dernières recherches ont relevé que les entreprises accompagnées avaient plus de chances de réussir que celles qui ne l'avaient pas été. Albert et al (2003) ont relevé le succès universel de

ces structures, de même Berger-Douce (2003) note que celles-ci jouent un rôle de “catalyseur” du processus entrepreneurial. Mais il y a lieu de préciser pour que celui-ci atteigne le succès escompté, l’accompagnement doit s’appuyer sur un processus d’apprentissage personnalisé.

Ce présent ouvrage rend compte des résultats de l’enquête menée auprès des établissements publics chargés de l’accompagnement entrepreneurial des jeunes promoteurs d’entreprise. L’objectif est celui de cerner la valeur ajoutée que ces structures apportent en matière de compétences entrepreneuriales visant la pérennité d’entreprises naissantes.

Pour ce faire, deux enquêtes ont été lancées simultanément :

- L’une nationale auprès des structures d’appui à la création d’entreprises.
- L’autre monographique auprès de l’incubateur de Sidi-Abdallah.

Les résultats obtenus ont permis de prendre en considération les efforts des acteurs impliqués dans la création des entreprises, en matière de développement des compétences entrepreneuriales des futurs créateurs d’entreprises.

# Problématique de l'accompagnement entrepreneurial en Algérie

Consciente de la portée de l'investissement dans la création et l'innovation, l'Algérie a opté pour une politique incitative permettant le développement de l'entrepreneuriat.

Des mesures concrètes ont été soutenues à travers la mise en place des structures d'accompagnement consentant l'appui nécessaire aux entreprises naissantes, y compris celles qui sont innovantes. C'est ainsi, que les structures d'incubation et des pépinières d'entreprises ont fait leur apparition à partir de 2008 pour soutenir les promoteurs d'idées novatrices dans le processus de création et jusqu'à maturation du projet.

Bien que différentes formes de soutien aient été mises en place par les différents acteurs engagés, notre choix a porté en particulier sur les structures d'appui et d'incubation. Le but ici est de cerner la valeur ajoutée de cet accompagnement sur le succès des entreprises qui constitue un des outils clés de richesses susceptibles de contribuer à la croissance économique. Rejoignant ainsi l'idée que l'accompagnement est source de création d'emplois, de renouvellement du parc d'entreprises et de la production de richesses.

Cependant, les recherches menées dans le domaine de l'entrepreneuriat n'ont pas manqué de souligner les taux importants de « mortalité » enregistrés notamment chez les entreprises nouvelles n'ayant pas été accompagnées. De nombreux chercheurs ont, depuis longtemps, attiré l'attention des responsables sur ce phénomène, qui indiquent que ces entreprises enregistrent des échecs au cours des trois années de leur existence.

De même, d'autres enquêtes et études menées affirment que deux nouvelles entreprises sur trois ne survivent pas à la cinquième année, rares sont celles qui perdurent plus.

Sammut (2000), rapporte qu'en France, en 1998, sur les 16 600 créations d'entreprises, seule une entreprise sur deux parviendra, selon les spécialistes, à passer le cap des premières années. Certaines entreprises novices sont effectivement en échec parce que, non seulement elles n'ont pas les ressources financières suffisantes, mais encore moins les compétences nécessaires pour faire aboutir leur projet. En 1994, Albert, Fayolle et Marion relèvent l'appui des pouvoirs publics pour assister, en cas de besoin, les entreprises innovantes et technologiques à même de générer la croissance.

Dans cette visée, l'accompagnement peut donc aider les jeunes entreprises vulnérables, notamment durant les premières années de leur existence, à se développer dans les conditions les plus optimales. C'est dans ce contexte que l'incubation d'entreprises se veut comme une structure de pilotage pour faire mûrir les projets naissants.

Considéré comme outil d'appui, l'accompagnement offre aux futurs créateurs d'entreprises, dans les premières phases du processus de création, les compétences nécessaires pour faire valoir les projets probants.

Compte tenu des contraintes auxquelles sont confrontés les jeunes concepteurs d'entreprise, l'accompagnement, qu'il soit public ou privé, est très indiqué notamment lorsque ces derniers n'arrivent pas à mobiliser toute leur potentialité pour devenir performant et produire les résultats escomptés.

Le coaching est bien incontestablement le support indiqué pour le succès entrepreneurial. Celui-ci est soutenu par de nombreuses recherches, dont Bisk (2002) qui considère que celui-ci est susceptible de constituer une approche suffisamment personnalisée de l'accompagnement permettant à l'entrepreneur débutant d'accroître ses capacités managériales.

Cette donnée est confirmée par les résultats des rapports CSES (2002) conduits au niveau européen. Ils font état d'un taux de mortalité de deux à quatre fois inférieures lorsque les entreprises sont suivies par des incubateurs ou des pépinières d'entreprises.

L'entrée de l'Algérie dans l'économie de marché à partir de l'année 1990 a eu un impact positif sur l'investissement y compris dans

le domaine de l'innovation qui d'après Saint-Pierre et al (2004) « *Constitue un moteur significatif de croissance économique et de création de richesses* ».

On souligne toutefois que les entreprises algériennes n'ont pas été épargnées par les contraintes environnementales qui conduisent souvent à la mortalité d'un nombre important d'entreprises juste, après leur création.

Pour résoudre le problème de la déperdition des entreprises naissantes et notamment celles qui sont innovantes, des mesures additives ont été engagées par les pouvoirs publics pour les soutenir en cas de besoin. Parmi celles-ci, nous citerons les pépinières d'entreprises, les centres de facilitation, l'incubateur de Sidi-Abdallah qui est opérationnel depuis 2010 et ceux de Ouargla et d'Annaba en voie d'être fonctionnels. S'ajoutent à ceux-là, les maisons d'entrepreneuriat créées tout récemment au sein des universités en partenariat avec l'agence nationale de soutien à l'emploi de jeunes (ANSEJ). Ces structures, notons-le, accompagnent les porteurs de projets en leur offrant des prestations de services dans différents domaines de l'entrepreneuriat.

Cette recherche a été menée en vue de cerner les apprentissages que pourraient apporter ces structures aux entreprises novices, en matière de savoirs relatifs à la culture entrepreneuriale. Pour cela, nous avons retenu trois indicateurs pour identifier les prestations offertes. Il s'agit du développement de l'organisation de l'entreprise, de l'aide à l'insertion dans les réseaux d'affaires et du développement des compétences personnelles pour l'épanouissement du porteur de projet.

Nous avons approché de la question des politiques d'accompagnement dans les aspects relatifs aux acquisitions des compétences entrepreneuriales, en nous appuyant sur la description et l'analyse des prestations et des services offerts.

Pour ce faire, nous avons utilisé la méthode descriptive en faisant appel aux outils d'investigation ci-après : la technique d'écoute d'opinions, l'observation, la fiche signalétique monographique, les questionnaires, les guides d'entretiens semi-directifs), ainsi que les tests psychologiques.

Parmi les objectifs, il s'agit de cerner l'efficacité des prestations offertes aux clients potentiels (porteurs de projets) et la résurgence de leurs potentialités créatives.

Les trois indicateurs que nous avons opérés sont considérés dans le domaine de l'accompagnement des entreprises comme étant des éléments d'appréciation de la réussite entrepreneuriale.

Les questionnements soulevés dans cette recherche portent sur les services offerts par les structures d'accompagnement en ce qui concerne trois importants aspects : le management, l'intégration dans les réseaux d'affaires et le développement personnel.

Ces structures ont-elles accéléré le processus de dynamisation de l'entreprise naissante? Sont-elles dotées de ressources humaines et matérielles suffisantes pour atteindre leur objectif? Qu'en est-il de l'impact de ces structures sur le développement des compétences entrepreneuriales? Les porteurs de projets sont-ils satisfaits des services offerts? En réponse aux questions soulevées, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

**• L'hypothèse générale :**

---

- les structures d'accompagnement concourent efficacement, par les services qu'elles offrent, au développement du management organisationnel, à l'intégration dans les réseaux d'affaires et à l'épanouissement personnel des porteurs de projets.

**• Les hypothèses opératoires :**

---

- elles permettent aux entrepreneurs novices de s'approprier un management organisationnel qui contribue à la réussite entreprise.
- elles concourent à l'accroissement des opportunités de réussite des projets de création à travers la mise en place des réseaux d'affaires pertinents.
- elles contribuent à l'épanouissement des créateurs d'entreprises à travers le développement de la personnalité du porteur de projet, dans ses multiples dimensions (cognitives, émotionnelles et comportementales).

## PREMIER CHAPITRE

# L'accompagnement entrepreneurial

## 1. L'accompagnement entrepreneurial

Nous développons dans ce chapitre les différents concepts clés qui se rapportent au domaine de l'entrepreneuriat, suivie des courants de pensée et les modes d'accompagnement, l'incubation et la PME.

### 1.1. Définition des concepts clés

#### • L'entrepreneuriat

L'entrepreneuriat en tant que champ de recherche a fait l'objet de controverses, du fait qu'il a été abordé sous différents angles donnant naissance aux multiples définitions renvoyant à des approches variées. Mais on peut noter que globalement les recherches considèrent l'entrepreneur comme un leader dans les affaires. L'acte d'entreprendre est perçu comme le résultat d'une suite d'événements permettant la création d'entreprises où le rôle de l'entrepreneur est capital pour la création et la concrétisation de son projet. Nous avons sélectionné cinq définitions :

- le *Petit Robert* donne trois définitions au mot « *entrepreneur* » :
  - la première fait référence à l'acte d'entreprendre : « *Est entrepreneur celui qui entreprend quelque chose* ».
  - la deuxième perçoit l'entrepreneur comme : « *Une personne qui se charge de l'exécution d'un travail* ».
  - la troisième l'inscrit dans une perspective économique, puisqu'elle renvoie à « *Toute personne qui dirige une entreprise pour son propre compte et qui met en pratique les divers facteurs de production (agent naturel, capital, travail), en vue de vendre des produits ou des services* ».

- Pour conforter cette définition, nous avons retenu celle de Filion (1991) qui l'inscrit dans un processus de création. « *L'entrepreneuriat est le processus par lequel des personnes prennent conscience que le fait de posséder leur propre entreprise constitue une option ou une solution viable, ces personnes pensent à des entreprises qu'elles pourraient créer, prennent connaissance de la marche à suivre pour devenir un entrepreneur et se lancent dans la création et le démarrage d'une entreprise* ». Plus tard, en 2006, avec Fayolle, tous deux pensent que c'est « *Un phénomène multidimensionnel qui s'étudie sous différents angles, en mobilisant de nombreuses disciplines et une grande diversité d'approches méthodologiques* ».
- En 1999, Hernandez définit l'entrepreneuriat comme étant « *Le processus qui amène des personnes à envisager la propriété d'une entreprise comme une option ou une solution viable, à arriver avec des projets d'entreprise, à apprendre à devenir des entrepreneurs et à lancer et à développer une entreprise* ». Quant à Laviolette et Loué (2006) pour eux « *L'entrepreneuriat renvoie à des situations tellement hétérogènes qu'il est dérisoire de se limiter à une seule définition* ».

Comme on peut le constater, chaque définition citée fait référence à un champ disciplinaire bien spécifique d'où la difficulté d'opter pour une définition unique. Et de là, on peut noter que l'entrepreneuriat est un domaine relevant de plusieurs champs théoriques en vue de l'étude de l'acte d'entreprendre dans ses différents aspects.

### • **L'incubation**

---

Le concept d'incubation d'entreprises est en évolution d'où la difficulté d'en trouver une définition unique. S'agissant, de travaux universitaires, des associations industrielles et des décideurs, de nombreuses définitions ont été adoptées. L'Allemagne, par exemple, cible les jeunes entreprises novatrices, tandis que la France et les Pays-Bas favorisent le modèle d'incubateur universitaire (Aernoudt, 2003). Au Canada, par contre, les incubateurs de technologie sont appelés « *Installations de partenariat industriel* » (Carty, 2003).

Hansen et autres présentent en (2000) une explication fondamentale, se rapportant aux principes fondamentaux les plus souvent évoqués à propos de la définition de l'incubation et qui s'entendent sur la mise à disposition aux incubés, des locaux partagés et des services

d'appui. La prestation de services d'encadrement, de mentorat, de gestion de la propriété intellectuelle a récemment reçu plus d'attention.

La définition que nous retenons, compte tenu des spécificités de notre recherche, est celle de Hackett et Dilts (2004) qui, pour eux, « *Un incubateur d'entreprises offre des locaux à bureaux partagés [...] dans le dessein de fournir [...] un système stratégique, à valeur ajoutée d'intervention, de suivi et d'aide [...] afin de favoriser la réussite d'une nouvelle entreprise, tout en maîtrisant simultanément le coût d'un éventuel échec [...] Il est important de ne pas perdre de vue la totalité de l'incubateur [...] C'est un réseau d'individus et d'organisations* ».

Un autre concept qui s'impose de lui-même, est celui des incubateurs virtuels que certains auteurs soutiennent l'idée de son inclusion dans le champ de l'incubation alors qu'il a été écarté par d'autres, à l'exemple de (Statistique Canada, 2007) qui l'a exclu de son enquête menée sur l'incubation.

Si l'on se réfère à la littérature, on peut en déduire que l'incubateur est une structure organisationnelle qui sert à aider l'entreprise nouvellement créée ou en voie d'être créée, d'acquérir les compétences entrepreneuriales nécessaires pour son développement.

### • **La Structure d'accompagnement entrepreneurial**

---

Cet aspect est fort développé par de nombreux auteurs, car il représente un atout majeur dans le suivi et le déroulement de la procédure de l'accomplissement du projet et la réalisation de soi, en évitant les inquiétudes d'un échec éventuel.

En 1997, Blouin et Bergeron ont mis l'accent sur la « *Présence physique, psychologique et professionnelle d'un intervenant dans une phase d'adaptation, de réadaptation ou d'intégration sociale dans le but d'assurer le bon déroulement de cette phase* ». Nous retrouvons les mêmes préoccupations chez Hernandez en 2001, chez Bisk en 2002 et reprises par Albert et d'autres en (2003). Ils insistent plutôt sur la place prépondérante (des incubateurs) dans la mise en relation de l'entrepreneur avec des réseaux de conseils et de coaching. En particulier, on peut s'interroger sur le poids du directeur de l'incubateur qui, souvent, introduit et supervise la relation. Ils sont rejoints en cela en (2012) par Ziane qui recentre le problème sur le jeune entrepreneur en mettant l'accent sur les « *Trois formes de compétences nécessaires à sa réussite entrepreneuriale* :

*les compétences relatives à l'organisation de l'entreprise, l'insertion dans les réseaux d'affaires et l'épanouissement personnel de l'entrepreneur ».*

L'accompagnement entrepreneurial soutenu par Curzin et Fayolle (2004) est vu, sous l'angle d'aide à la création de l'entreprise, en qualité de soutien, de suivi et d'apprentissages à acquérir, pour mieux mener à bien le projet. Ils notent aussi que « *L'accompagnement vise à permettre à l'entrepreneur d'agir par lui-même, sans "faire à sa place" et donc le rendre autonome* ». C'est-à-dire que l'accompagnateur va pouvoir encadrer le porteur de projet sans pour autant l'enfermer.

Le rôle positif des pépinières d'entreprises dans le processus d'émergence économique a été souvent cité par les chercheurs. Ils ont montré que l'accompagnement entrepreneurial par des structures extérieures est primordial pour les phases de maturation du projet de création.

La conclusion nous parvient de Sammut (2003) qui soutient l'idée d'un accompagnement « pertinent ». Selon son avis, il faut dépasser la logique actuelle fondée sur les seuls accès à l'information et à une formation standardisée qui n'a pas donné les résultats attendus. Une notion-clé développée par cet auteur est celle d'un accompagnement ancré dans la durée, synonyme d'une relation symbiotique entre accompagnant-accompagné.

Le concept d'accompagnement entrepreneurial des entreprises, dans son aspect de pérennité et de longévité, est bien débattu par de nombreux auteurs, comme Hernandez, 1999 ; Dokou et alii, 2000 et 2001 ; Chabaud et alii, 2003 ; Sammut, 2003 ; Lasch, 2004.

L'accompagnement dans le domaine de l'entrepreneuriat tel que nous le concevons est cette capacité à développer chez l'entrepreneur novice trois formes de compétences nécessaires à sa réussite entrepreneuriale : les compétences relatives à l'organisation de l'entreprise, l'insertion dans les réseaux d'affaires et l'épanouissement personnel de l'entrepreneur.

Dans notre étude, nous entendons par accompagnement entrepreneurial, toute la valeur ajoutée, que l'accompagnateur apporte en termes de culture entrepreneuriale, aux accompagnés, dans son sens le plus large.

### • La compétence

Le concept de « compétences » renvoie aux différentes mutations et aux nouvelles exigences qu'a connues le monde du travail, notamment, en ce qui concerne la formation dans les ressources humaines. Cette notion fait référence aux capacités que l'individu peut mobiliser pour agir efficacement dans une situation donnée. La compétence se situe donc au point de rencontre entre les savoirs et les potentialités d'une personne et les exigences et les potentialités d'une situation, comme l'indique Fabienne en 2011.

L'ensemble des définitions converge plus ou moins vers les mêmes visions à savoir l'initiative à entreprendre, de l'expérience et des connaissances préalablement acquises. Le tout, mené par une intelligence d'adaptation aux différentes situations professionnelles rencontrées dans les démarches entreprises. Ici, nous rejoignons Lichtenberger (1999) qui insiste sur le concept de la méta-cognition. Les connaissances métacognitives se réfèrent à la conscience et à la connaissance qu'un sujet déterminé a de ses processus cognitifs. Il distingue toutefois, la compétence de la qualification, ce qui est vrai, car si la qualification fait appel aux connaissances techniques spécifiques aux postes de travail occupés, à l'inverse, la compétence renvoie aux capacités cognitives utilisées par l'employé en vue d'une meilleure maîtrise de son travail.

Nous retenons aussi, Le Boterf (1997) qui note que « *L'individu dans la réalisation de ses activités combine un double équipement de ressources : des ressources incorporées (connaissances, savoir-faire, qualités personnelles, expérience, ressources physiologiques, émotionnelles, culture, valeurs..) et des ressources liées à l'environnement (installations, machines, moyens, informations, réseaux relationnels et professionnels, réseaux documentaires, banques de données, réseaux d'expertise, culture professionnelle du collectif de travail.)* ».

Bien entendu, le côté équipement matériel est logiquement nécessaire et tout à fait complémentaire à toute forme de compétence, c'est l'apport indéniable à l'aboutissement de toute action. La définition proposée par Charles-Pauvers et al (2006) faisant référence à de nombreux auteurs. Il regroupe à ce sujet, leurs propositions de définitions sous forme de modèle tricomponentiel de construction de la compétence et comment la mobiliser.

Il évoque à ce sujet :

- « *La connaissance du comment comprendre les qualifications et connaissances susceptibles d'être pertinentes dans l'exercice d'une activité professionnelle ;*
- *la connaissance avec intégration des relations professionnelles et des réseaux sociaux susceptibles d'engendrer des informations et des opportunités ;*
- *la connaissance du pourquoi prendre en compte les valeurs, croyances, intérêts et d'autres éléments d'identité ».*

Travaillant sur la compétence, Le Boterf (1997) note que seules les manifestations de celle-ci peuvent être observées et évaluées. Il inscrit le sujet au centre du processus d'acquisition et de mobilisation de la compétence. « *L'individu réalise avec compétence, des activités en combinant un double équipement de ressources incorporées (connaissances, savoir-faire, qualités personnelles, expérience, ressources physiologiques, émotionnelles, culture, valeurs...) et des ressources liées à l'environnement (installations, machines, moyens, informations, réseaux relationnels et professionnels, réseaux documentaires, banques de données, réseaux d'expertises, culture professionnelle du collectif de travail.)* ».

D'où l'apparence du « *référentiel de compétence* » afin de mieux la mesurer, du fait qu'elle est produite, comme le note Wittorski (1998) « *Finalisée, la compétence est produite par un individu ou un collectif dans une situation donnée et elle est nommée/reconnue socialement* ». Elle renvoie aussi « *Au triptyque savoir/savoir-faire/savoir-être et l'atteinte d'un résultat, un but fixé dans une situation donnée* » (Gilbert et Parlier, 1992).

### **• Les compétences entrepreneuriales**

---

La performance dans l'entreprise réside dans la mobilisation des savoirs qui se traduisent en compétences entrepreneuriales et qui assureront à l'entrepreneur de parfaire le processus de développement de son entreprise. Les approches pédagogiques adoptées dans le cadre de programmes de formation et de coaching peuvent contribuer au développement de la culture entrepreneuriale. L'objectif d'une pédagogie entreprenante est de développer chez les apprenants des habiletés associées aux capacités d'entreprendre.

Force est de constater que l'entrepreneuriat est un phénomène complexe qui associe des compétences à plusieurs niveaux : individuel, collectif et organisationnel.

Nous allons retrouver dans ce qui suit, en plus de la compétence et de la qualification, la performance si attendue dans l'action menée par l'entrepreneur. En effet, les compétences entrepreneuriales ou en entrepreneuriat font appel aux travaux qui ont tenté d'expliquer le succès entrepreneurial, par les traits de la personnalité et les motivations de l'entrepreneur. Toutefois, Lorrain et Dussault (1998) pensent que « *Les traits de personnalité et les motivations ne discriminent pas les entrepreneurs à succès de ceux à échec* ».

Si certains font valoir les multiples compétences se référant au comportement du créateur d'entreprises comme Gartner (1988), d'autres Hambrick et Crozier (1985), Milton (1989) retiennent « *l'agir* », sur les actions des entrepreneurs « *Avec en eux leurs compétences, comme la capacité à élaborer une vision d'affaires* ».

En fait, plusieurs paramètres interfèrent entre eux, telles les opportunités d'affaires, à joindre impérativement aux typologies des entrepreneurs. Nous retiendrons celle proposée par Herron et Robinson (1993) où sept compétences, s'y dégagent, qui sont « *La capacité de concevoir des produits/services, d'évaluer les diverses compétences de l'entreprise, de comprendre son secteur d'activité et ses tendances, de motiver son personnel, de créer des fonctions relations d'influence dans son réseau d'affaires, de planifier et d'administrer les activités de l'entreprise et d'implanter des opportunités* ».

### • **L'approche par compétence**

À l'opposé de l'approche par objectif qui vise la transmission d'un savoir déjà défini au préalable, l'approche par compétence consiste à intégrer l'apprenant dans le processus d'apprentissage en l'associant dans la construction du savoir. (Hirtt, 2009) précise que cette approche n'est plus de l'ordre de contenus à transférer, mais plutôt d'une capacité d'action à atteindre par l'apprenant. Une compétence ne se réduit ni à des savoirs, ni à des savoir-faire ou à des comportements.

Ceux-ci ne sont que des « *ressources* » que l'apprenant ne doit d'ailleurs pas nécessairement « *posséder* », mais qu'il doit être capable de « *mobiliser* ». On dit que quelqu'un est compétent, car capable de

prendre en charge et de mener à bien la tâche qu'il assume pour engager l'ensemble de ses connaissances et de ses savoirs.

Selon un document d'analyse, qui est publié par la Fondation Roi Baudouin à la demande du gouvernement flamand, la compétence est considérée par De Meerler, (2006) comme étant la capacité réelle et individuelle de mobiliser, en vue d'une action, des connaissances (théoriques et pratiques), de savoir-faire et des comportements, en fonction d'une situation de travail, concrète et changeante et en fonction d'activités personnelles et sociales.

### • **L'apprentissage**

---

L'apprentissage s'acquiert par un processus plus ou moins durable qui vise le changement des comportements. Celui-ci est l'un des besoins préoccupants du secteur de la PME en Algérie, notamment sur les modèles et pratiques d'accompagnement, en vue de faciliter la mission et dynamiser la vie économique du pays.

Nous retenons l'approche de Werquin (2010), qui note que « *L'apprentissage permet à l'homme de comprendre, de s'adapter, voire de maîtriser des situations nouvelles...* », car il rejoint par sa définition Michell (2006) partant du transfert de l'information d'un émetteur à un récepteur et Piaget (1970) qui fait remarquer que « *L'enfant n'apprend pas seulement par un processus de formation formelle, mais qu'il lui faut aussi faire appel aux différentes dimensions sensorielles de l'action pour accumuler tout à la fois, des savoirs et des savoir-faire* ».

Cope en 2005 tente d'apporter une vision plus large en mettant l'accent dans « *Cinq domaines d'apprentissage de l'entrepreneur : l'apprentissage à propos des individus, de l'entreprise, de l'environnement et du réseau entrepreneurial, de la gestion d'une PME, de la nature et de la gestion des relations* ».

Afin de cerner l'impact de l'accompagnement, il est essentiel de comprendre le contexte dans lequel s'effectue l'apprentissage durant tout ce processus.

Les nombreuses recherches qui ont souligné l'importance des structures d'accompagnement des entreprises naissantes ou novices ont surtout mis en avant, les compétences nécessaires qu'acquiert les porteurs de projets à travers les différents apprentissages. La réussite simple est la première étape du succès, selon Churchill et Lewis

(1983). À compter de cette phase, l'entreprise deviendra économiquement plus robuste et elle va pénétrer peu à peu les marchés pour une rentabilité de plus en plus satisfaisante.

### • **L'innovation**

---

Partant de la définition de Larousse de l'innovation qui est « l'introduction, dans le processus de production et/ou de vente d'un produit, d'un équipement ou d'un procédé nouveau, qui se déroule depuis la naissance d'une idée jusqu'à sa matérialisation (lancement d'un produit), en passant par l'étude du marché, le développement du prototype et les premières étapes de la production. Cela conduit au changement social dont l'effet consiste à rejeter les normes sociales existantes et en proposer de nouvelles. Il est rejoint en cela par J. Claude Prager qui met l'accent sur la capacité d'adaptation des entreprises et la croissance de leur productivité notamment par rapport à l'environnement et à l'écosystème.

## **1.2. Revue de la littérature**

### **1.2.1. Les grands courants de pensée classiques**

---

La littérature portant sur l'entrepreneuriat a connu une évolution très rapide ces dernières années élargissant les recherches de l'entrepreneuriat à d'autres champs disciplinaires.

Cunningham et Lischeron (1991) en distinguent six écoles de pensée, d'abord celle qui considère d'entrepreneur comme une personne dotée de perceptions intuitives et innées. C'est un être exceptionnel qui dispose de caractéristiques psychologiques particulières et des traits de personnalité qu'on ne retrouve pas chez les personnes ordinaires. Va suivre, par la suite, celle qui met en avant les capacités de l'entrepreneur et les opportunités offertes par le marché.

La troisième école s'inscrit dans le courant des économistes qui ont centré leurs travaux sur l'innovation (Schumpeter et Drucker et bien d'autres) ou sur l'opportunité (Mises, Hayek et Kirzner) mais aussi des spécialistes des sciences de gestion qui ont mis en avant tout le processus de reconnaissance de possibilité, comme Stevenson et Gumpert (1985) ; Bygrave, (1994) et autres.

C'est à partir de cette capacité créative à innover pour développer l'entreprise et gagner des parts de marché que l'on peut différencier les porteurs de projets des individus ordinaires.

La quatrième école, porte sur la capacité d'organisation des porteurs de projets pour concrétiser des opportunités d'affaires. D'ailleurs, ces personnes ont cette compétence de poursuivre avec détermination le parcours tracé pour faire aboutir leur projet, que certains appellent le parcours du combattant, compte tenu des efforts entrepris par l'entrepreneur afin d'aboutir à la concrétisation de son projet.

L'appropriation d'outils de management permet de développer les différentes potentialités chez les jeunes créateurs comme Bird (1988). Toujours avec les mêmes auteurs de départ, soit Cunningham et Lischeron, qui notent que la cinquième école considère l'entrepreneur comme « *un leadership et un visionnaire* », c'est-à-dire comme quelqu'un d'exceptionnel. C'est un meneur d'hommes.

La sixième école s'intéresse à l'intrapreneur qui serait en charge de la création de nouveaux produits et marchés dans une organisation existante. Fayolle (1999) note que l'intrapreneuriat permet aux entreprises d'innover, de se développer et de diversifier leurs activités dans d'autres domaines.

Les compétences intrapreneuriales peuvent ainsi être utilisées avec profit dans les organisations existantes. Il est à rappeler qu'en 1978 Giffort et Pinchot ont mis l'accent sur l'intrapreneuriat en désignant un individu d'une entreprise ou un groupe de salariés bénéficiant d'une certaine autonomie dans leur mode de fonctionnement et de pensée. Ils prennent de plus en plus de responsabilités, avec un projet viable, ce qui les prépare à devenir les managers de demain.

D'où la définition du terme « *intra prendre* », qui signifie entreprendre en interne. C'est la possibilité de trouver de nouvelles sources d'innovation dans l'entreprise. À partir de cela de nouveaux comportements peuvent apparaître, la parole se libère avec plus d'initiative et moins de crainte à l'erreur. Alors que pour Grandclaude (2013) l'entrepreneuriat joue le rôle de protecteur des méfaits de l'environnement, ce qui confirme le point de vue de Burgelman (1983) qui insiste sur « *Les comportements entrepreneuriaux, individuels ou collectifs, comme l'orientation vers les opportunités, ils peuvent permettre à des entreprises*

*d'innover, de se développer et de diversifier leurs activités dans d'autres domaines ».*

Enfin, Fayolle, en 2002, résume les différents courants précédents, par trois approches : la première dite fonctionnelle (c'est l'acte d'entreprendre, comme le cas par exemple de l'innovation), la seconde dite centrée sur les individus (portant sur les caractéristiques psychologiques des entrepreneurs) et la dernière dite processuelle (qui consiste à cerner le phénomène complexe et multidimensionnel du projet entrepreneurial, durant les différentes phases de sa maturation). Il rejoint la même conclusion proposée par Gasse (2002) qui considère que l'émergence d'une économie entrepreneuriale est autant un événement culturel et psychologique qu'un événement économique ou technologique.

### **1.2.2. Vers une nouvelle approche neuroscientifique de l'entrepreneuriat**

---

Bien que, la littérature sur l'entrepreneuriat mette en avant les aspects économiques, récemment les sciences de gestion, puis les dimensions psychosociales, la piste des neurosciences de l'acte d'entreprendre demeure méconnue. À ce sujet, Verstraete (2000) revendique une lecture gestionnaire de l'entrepreneuriat, bien que l'homme soit l'acteur de l'intelligence économique, qui constitue la toile de fond du succès de toute activité.

Nous citerons les nombreux travaux entrepris sur la littérature scientifique de l'entrepreneuriat au cours des vingt dernières années en citant ceux de Bruyat (1993) de Verstraete (1997) de Van de Ven (1999) de Marchesnay (1999) enfin de Sammut (2000) pour ne citer que ceux-là.

Vers la fin du vingtième siècle, on commençait à s'intéresser aux profils et à la personnalité de l'entrepreneur qui a procédé à la création de son entreprise, Vesper et Gartner (1997) y relèvent quelques traits de personnalité : habiletés, talents, motivations, visions qui toutefois ne sont pas tous concluants.

L'apport psychologique comme aide apporté aux entrepreneurs a été soutenu par de nombreuses études, à l'instar de l'étude relative aux représentations de la logique d'accompagnement psychologique, comme souligner, en 2010, par Khelil, Khiari, Smida, Zouaoui, et Gomez Mejia, citée par Virginie Gharbi, Olivier Torres.

Ils se sont tous intéressés soit au processus de création, soit aux traits personnels de l'entrepreneur ou encore aux réseaux d'aide. Ils s'accordent sur l'importance de l'accompagnement entrepreneurial dans la réussite des entreprises naissantes. Rappelant cependant, que « *Seule une entreprise sur deux parviendra à passer le cap des premières années* » comme l'indique Sammut.

L'apport des sciences sociales et psychologiques a certes, beaucoup apporté en ce qui concerne la compréhension de l'activité économique, en tant que fait social et psychologique. Cependant, les sciences de l'homme, en tant que champ pluridisciplinaire, constituent un potentiel de connaissances et d'outils pour la performance de l'entreprise. Elles présenteraient, désormais, une analyse d'envergure, du fait qu'elles concourent à repositionner le créateur d'entreprises dans un contexte lui permettant d'émerger en tant qu'entité dans un monde en perpétuel changement.

Elle est définie comme une science qui étudie l'individu dans ses déterminismes biologiques et ses mécanismes cognitifs, mais également dans cette variété de formes d'organisation sociale, culturelle et religieuse. Elle peut servir en tant que potentiel explicatif contribuant plus efficacement à des problématiques relatives à l'entrepreneuriat, comme celles qui sont liées aux comportements de choix des entreprises face aux risques ou à la prise de décision.

Wilensky (1967) rejoint cette certitude puisqu'il décrit l'entrepreneuriat comme étant une activité de production de connaissance servant les buts économiques et stratégiques d'une organisation. Ce même concept est défini par Almeida en 2001 comme une habileté à comprendre finement et globalement un environnement complexe. Autrement dit, le créateur d'entreprises est une personne qui utilise ses capacités mentales pour comprendre le contexte économique dans lequel il émerge afin qu'il puisse s'accommoder au monde des affaires.

Bien que la neuro-économie puisse aussi servir dans la détection des talents dans le domaine de l'économie, comme ceux du sport, de l'art, de la technologie, et de l'intelligence artificielle, elle demeure la moins exploitée, bien que des cas de success-stories témoignent que ces personnes possèdent un potentiel exceptionnel et un parcours d'excellence, grâce à l'intelligence multiple comme décrite par Gardner. L'intelligence économique serait cette capacité de l'individu à utiliser

plusieurs formes d'intelligence pour s'adapter à la complexité de l'acte entrepreneurial, qui conjugue plusieurs compétences (économique, sociale, managériale et psychologique).

La neurocognitivité, piste de recherche assez intéressante pour apporter les connaissances à la sphère entrepreneuriale, restée trop longtemps cloisonnée dans des explications souvent partielles. Piaget n'a-t-il pas défini l'intelligence comme la capacité d'adaptation au contexte dans lequel vit l'individu ?

Sachant pertinemment que cette adaptation ne peut se faire que par trois importants mécanismes : l'assimilation en tant que mécanisme d'intégration des données au cadre cognitif du sujet ; l'accommodation qui sert à la transformation des données acquises pour les ajuster au contexte et enfin l'équilibration qui est l'état dynamique qui regroupe assimilation et accommodation.

Les connaissances ne s'acquièrent pas par un processus cumulatif, mais elles se construisent activement par l'équilibration continue et progressive du sujet. L'individu les construit par ses propres actions : le développement de l'intelligence est le fruit d'un processus d'adaptation, dans lequel interagissent l'inné (les structures mentales) et l'acquis (la prise en compte du monde extérieur).

Le succès entrepreneurial repose sur la capacité du jeune créateur à réajuster ses conduites en fonction des nouvelles données de l'environnement économique, social et politique. Cela nous amène à noter que le projet de création d'entreprises repose sur la bonne mentalisation des opportunités qu'offre l'environnement, mais aussi aux contraintes (les risques) auxquelles sont exposés les jeunes créateurs d'entreprises. Le profil et l'action de dirigeant jouent un rôle dans les représentations du monde économique et de la gouvernance de l'entreprise. Il joue un rôle sur ces mécanismes sans les subir fatalement tel que souligné par une partie de la littérature axée essentiellement sur la relation d'agence entre le dirigeant et l'actionnaire, dans l'entreprise managériale.

De même, la dimension neurocognitive reste aussi très peu approchée, bien qu'elle soulève des questions sur l'utilisation du cerveau humain dans ses aspects neurologiques et cognitifs. Elle fait appel aux capacités mentales et habiletés, que les jeunes créateurs, en innovation, utilisent grâce à leurs potentialités liées à leur fonctionnement mental. Les neurosciences cognitives permettent d'expliquer comment les êtres

humains utilisent leur potentialité pour apprendre, penser et communiquer, en s'appuyant sur l'activité des différentes zones du cerveau, celle-ci faisant appel à la triade cerveau-cognition-comportement.

Par la même occasion, la neuro-éducation vient confirmer par les dernières recherches que l'entrepreneur est une personne pensante utilisant toutes ses facultés mentales pour l'acquisition et le développement des apprentissages relatifs à la création de l'entreprise. Cette Idée a été soutenue, en 2005, par Mouchiroud et Lubart qui relèvent que les jeunes à haut potentiel intellectuel créent de la valeur grâce à leur capacité mentale. Celle-ci prend un nouveau tournant depuis les progrès considérables de l'imagerie cérébrale. Les techniques utilisées réalisent aujourd'hui de fascinantes images du cerveau humain qui semble s'activer sous l'effet de la pensée.

L'apport de la neuro-imagerie peut être bénéfique pour les porteurs de projets, utilisant la haute technologie de pointe, dans la création de leur entreprise.

La modélisation ou la programmation neurolinguistique peut donner de remarquables résultats, si elle vient de s'appliquer aux domaines de la création d'entreprises technologiques et notamment celles utilisant les logiciels intelligents. À l'instar de l'intelligence artificielle qui peut modifier les schèmes de représentations. À l'exemple de la modélisation du cerveau qui peut se faire grâce à des symboles censés rendre compte des représentations mentales. Celles-ci, manipulées par les ordinateurs, ont un sens (une réalité sémantique) qui est formalisé par le langage utilisé par le programmeur (Varela, 1997). Et comme le soulignent Gazzaniga et col (2001) « *Les processus cognitifs ainsi simulés sont ordinairement qualifiés d'intelligence artificielle, au sens où il s'agit de produits, de créations de l'activité humaine du fait de la complexité des fonctions qu'exécute l'ordinateur* ».

Ou encore, la neuro-technologie qui est d'inspiration biologique. Elle concerne des domaines particuliers, comme l'intelligence artificielle, les réseaux neuronaux artificiels et la computation évolutive. Celle-ci cherche à cerner et à contrôler les fonctions du système nerveux grâce à l'électronique et à l'ingénierie. Elle utilise comme outils, les techniques utilisées dans les sciences, telles, l'imagerie cérébrale, les biopuces (*biochips*), le génie génétique, l'implantation cellulaire, la stimulation électronique.

À ce propos, la théorie proposée par Gall renvoie à la phrénologie qui note que les facultés humaines sont innées et qu'elles peuvent être isolées au sein d'aires cérébrales spécifiques, d'où le développement des facultés psychologiques lié à l'essor des zones cérébrales qui les abritent. Théorie soutenue par Borst, Dubois et Todd qui font le lien entre le talent et l'étude du crâne. La phrénologie est la première tentative de localisation des processus créatifs au sein du cerveau.

Et ce n'est que récemment que les dimensions psychopédagogiques relatives à l'entrepreneuriat ont été introduites dans le cursus universitaire algérien.

Selon les propos de Bygrave et Hofer (1991, p. 31) « *L'entrepreneuriat a besoin de s'appuyer sur une base large des sciences sociales* ». De nombreux chercheurs se sont intéressés à la « *définition de l'éducation entrepreneuriale* », de la place privilégiée qu'elle occupe à l'université pour permettre aux étudiants de se « *pénétrer* » de l'esprit d'entreprendre. La vision clairvoyante que détiennent les talentueux, futurs entrepreneurs leur permet de sélectionner les projets porteurs. Tel le cas, des moteurs de recherche, dans leur découverte des personnes à haut potentiel, mobilisant leurs savoirs, pour réussir des projets dans un temps assez court.

Les résultats des recherches en innovation durant la dernière décennie sont remarquables du fait qu'ils ont permis de propulser la recherche dans le domaine des nouvelles technologies, à travers un nouveau modèle de recherche qui est le virtuel. Plusieurs sortes de méthodes à l'exemple de la pédagogie par projet (réel ou virtuel) sont d'après Albert (1998) propices à l'innovation et à l'aventure, tels les créateurs d'entreprises innovantes qui peuvent mobiliser leur savoir et savoir-faire pour réussir des projets s'appuyant sur les TIC. En (2002) Gibb et Cotton mettent l'accent sur la solide formation aux connaissances et aux savoirs conceptuels, devant s'accompagner de situations pédagogiques. Ils mettent en avant l'aspect cognitif puis l'aspect pratique qui s'acquiert par l'expérimentation, l'incertitude, la prise de risque, la créativité, l'initiative et les essais erreurs. L'enseignement de l'entrepreneuriat signifie donc agir simultanément sur les connaissances, l'expérience, les aptitudes et surtout les perceptions et les attitudes.

L'intégration du domaine de l'entrepreneuriat dans les universités, en tant que formation académique, a permis l'accroissement du

nombre d'écoles et d'universités et de pôles universitaires proposant des gammes de formation dans ce domaine. On constate en effet, l'intérêt porté à l'entrepreneuriat au sein de l'université se généralisant de plus en plus, d'après les affirmations de Schmith (2005).

Toutefois, avant de clore ce chapitre, il est à noter que l'esprit entrepreneurial, c'est l'ensemble des dimensions relevées dans la littérature. Les différentes écoles de pensée sont toutes pertinentes dans le sens où elles permettent de cerner les différents aspects qui influent sur l'acte d'entreprendre. Elles doivent cependant être prises dans une vision multidimensionnelle.

L'entrepreneuriat est un phénomène complexe, il doit être intégré dans une approche multiforme qui fait appel à toutes les dimensions aussi bien intrinsèques qu'extrinsèques du créateur d'entreprises. Tous les aspects ont leurs effets sur la création et la pérennité de l'entreprise.

Pour cela, une approche pluridisciplinaire s'impose en vue d'une analyse scientifique du phénomène entrepreneurial, loin d'idées partisans de chaires disciplinaires.

### **1.2.1. Les différents modes d'accompagnement**

Quelles que soient les formes d'accompagnement, on dénote leur complémentarité dans l'acte d'entreprendre. Qu'il s'agisse d'augmenter les performances individuelles, de sortir d'une impasse, de s'insérer professionnellement ou d'acquérir un savoir-faire et un savoir-être, l'apport de l'accompagnement s'avère essentiel. L'objectif visé à travers l'accompagnement est d'assister la personne afin de réussir au mieux son projet de vie professionnelle. L'accompagnement serait ce soutien offert, par une personne qui a le savoir-faire sans pour autant l'assimiler à l'enseignement. Or, ce qui caractérise aussi l'accompagnement, c'est l'expertise que possède l'accompagnant et/ou son expérience supérieure qui lui donne ce privilège de venir au secours de l'accompagné.

**Tableau n° 1 : Les sept formes d'accompagnement par objectif, mode opératoire**

Formes d'accompagnement	But de l'accompagnement	Mode opératoire	Cibles
Coaching	Accroissement des performances individuelles	Accompagnement individuel pour renforcer la confiance en soi, et le self control	Managers et cadres d'entreprises, sportifs, commerciaux,
Tutorat	Acquisition de savoir-faire et intégration dans l'entreprise	Accompagnement d'un jeune par une personne plus âgée ayant accumulée une expérience dans le domaine de l'entreprise	L'entreprise en général
Compagnonnage	Acquérir des savoir-faire ancestraux	Forme de tutorat mais exercée au sein d'une confrérie et sur des métiers manuels	Métiers manuels
Parrainage	S'insérer dans la vie professionnelle en profitant du réseau	Aide à l'insertion professionnelle par une personne bien insérée dans les réseaux	Les organisations en général
Mentorat	Bénéficier de l'expérience d'un senior pour bien gérer une carrière professionnelle	Aide intergénérationnelle entre une personne expérimentée (ayant quittée le monde des affaires) et un individu souhaitant faire carrière	Divers domaines des organisations (création, direction, reprise d'entreprise...)
Counselling	Aider une personne à sortir du problème ou d'une crise existentielle	Psychothérapies individuelles, guidance,	Tout individu confronté à des problèmes personnels
Conseil et consultance	Aider un individu à solutionner un problème spécifique	Appui d'un expert (médecin, avocat, consultant, scientifique...)	Toute situation nécessitant une expertise dans un domaine spécifique

*Tableau reconstitué par les auteurs selon les sept formes d'accompagnement, citées par (Paul 2002, 2004)*

Paul (2004) traduit cela par le principe d'asymétrie. Il considère que la relation entre l'accompagnant et l'accompagné est inégale, du fait notamment du rôle et du statut de chacun d'eux. Il propose sept formes d'accompagnements auxquelles il faut ajouter une forme d'accompagnement individualisée, différenciée. Elle devra tenir compte

des diversités de chaque porteur de projet, et ce, pour éviter l'accompagnement standard qui est, certes, bénéfique, mais qui ne répond pas parfaitement aux besoins des porteurs de projets. Opter pour une approche pédagogique différenciée serait plus bénéfique pour développer des idées novatrices et accroître les compétences. Cette approche consiste à tenir compte des spécificités de chaque porteur, car chacun des porteurs de projets diffère l'un de l'autre, par la compétence et la manière de réagir aux mêmes stimuli de l'environnement.

**Tableau n° 2 : Les cinq principes de l'accompagnement**

Principes	Description
Principe d'asymétrie	La relation est d'inégale puissance : l'accompagnement concerne l'aide que peut apporter un individu expérimenté ou expert à un autre qui n'a pas atteint le degré d'expérience requis.
Principe de parité	L'accompagnement ne s'inscrit pas dans une visée d'autorité de type dirigé ou commandé, mais plutôt d'une assistance libre.
Principe de co-mobilisation	C'est cette capacité éprouvée par l'accompagnant et l'accompagné, pour aller de l'avant et pour un changement de comportement. D'après le <i>Petit Larousse</i> , (2016) « accompagner » signifie « aller quelque part avec quelqu'un; conduire, escorter ».
Principe de circonstance	L'accompagnement est né d'un besoin spécifique lié à des circonstances. C'est généralement celui qui est accompagné qui exprime le besoin pressant d'accompagnement.
Principe de temporalité	L'accompagnement a un début et une fin. Il se termine lorsque celui qui est accompagné acquiert son autonomie

*Tableau reconstitué selon les principes de l'accompagnement comme indiqué par Paul (2004)*

### **1.2.2. Les principes de l'accompagnement entrepreneurial**

D'après Paul (2004), toutes les formes suivent les cinq principes d'accompagnement. Deux types sont énoncés pour discerner celles qui relèvent de l'accompagnement « *passif* » de celles de « *l'actif* ».

Dans la sphère entrepreneuriale, il est important d'opter pour la co-mobilisation active puisqu'il s'agit d'un engagement des deux parties pour faire aboutir le projet de création dans les conditions les plus optimales. C'est cette forme de co-mobilisation qui semble s'appliquer à l'accompagnement entrepreneurial. Le tableau suivant permet de mettre en apparence, les caractéristiques communes des principes que l'on peut trouver dans les pratiques de l'accompagnement, tel que souligné par cet auteur dans le tableau n°2.

### 1. 3. L'incubation

#### 1.3.1. Le processus d'incubation

---

L'encyclopédie *Larousse* (2005) indique qu'en économie, un incubateur est une « *Structure créée par de grands groupes, réunissant des start-up dont ils financent le lancement ou dans lesquelles ils prennent des participations, pour en favoriser la croissance* ». Celui-ci a été inventé aux *États-Unis* à la fin des années cinquante, par des chercheurs en sciences dures. Le terme « *incubateur* » en est une traduction littérale du terme anglais « *incubator* ».

L'incubation de projets couvre les différentes phases de la création qui va de la détection d'une idée jusqu'à la réalisation du projet de création. Elle est définie selon Brooks (1986) ; elle constitue un processus par lequel une attitude d'encouragement et d'assistance pour les entreprises naissantes est améliorée à l'intérieur d'une communauté.

Ainsi, si l'on se réfère à la littérature existante, on peut noter que l'incubateur est une structure organisationnelle qui sert à aider l'entreprise nouvellement créée ou en voie de le devenir, d'acquérir les aptitudes nécessaires pour son développement. Par ailleurs (Allen, Mc Cluskey, 1990 ; Smilor, 1987) donnent une explication basique sur les différents rôles de l'incubateur partant de l'accompagnement qui vise le développement des prestations de services en adéquation avec les besoins de première nécessité : secrétariat, assistance administrative, installation et soutien d'affaires en management, finance et comptabilité.

D'autres appellations, comme pouponnières ou couveuses, sont utilisées pour désigner l'incubation. Globalement, elles ont comme missions de détecter, d'accueillir et d'accompagner les projets d'entreprises nouvellement créées.

La définition qui, à notre sens, couvre l'ensemble des définitions est celle de Hackett et Dilts (2004) qui notent qu' « *Un incubateur d'entreprises offre des locaux à bureaux partagés [...] dans le dessein de fournir [...] un système stratégique à valeur ajoutée d'intervention, de suivi et d'aide [...] afin de favoriser la réussite d'une nouvelle entreprise, tout en maîtrisant simultanément le coût d'un éventuel échec* ». Nous avons retenu cette définition en vue de mieux saisir la portée multiforme de l'incubation. C'est aussi une structure qui s'inscrit dans ce processus d'apprentissage où le continuum espace-temps soit de taille, puisque les compétences s'acquièrent durant les phases d'accompagnement qui se succèdent.

### **1.3.2. L'impact de l'incubation**

---

Les nombreux travaux effectués dans plusieurs pays, ayant expérimenté le dispositif, s'entendent sur l'impact positif de l'incubation. La survie des entreprises inscrites dans un programme d'incubation reste meilleure. Temali et Campbell (1984) ont montré, à travers leur enquête, les configurations des facteurs clés de succès de l'incubation en inscrivant cet impact, selon deux importants aspects :

- a. Le développement de la structure d'incubation** que l'on peut analyser sur trois niveaux : selon la communauté, l'incubateur et la personne incubée.
- b. les facteurs qui agissent positivement** sur les actions menées par les incubateurs : ce qu'ils nomment « Des facteurs clés de succès » en se référant aux configurations dans une logique qui spécifie les échanges croisés entre les trois niveaux d'analyse (la communauté économique, l'incubateur et le porteur de projet). Ils ont proposé quatre facteurs clés de succès pour mesurer cet impact. Il s'agit de la représentation partagée du succès, de l'accès au financement, du processus de sélection et du suivi des incubés.

Les résultats mis en lumière portent plus sur des principes très généraux que sur des pratiques managériales. Il est important de noter à ce sujet que l'incubateur doit inscrire sa stratégie dans une logique qui tient en ligne de compte, le développement des compétences qui permet à l'incubé d'accroître ses chances de réussite.

Aussi, et en référence aux travaux qui ont porté sur l'impact des incubateurs, nous évoquerons le programme de recherche de Chabaud

et Al (2002) qui a été réalisé sur 169 incubateurs et pépinières françaises. Ils ont identifié quatre modèles d'incubateurs : l'hôtel d'entreprise, les services communs, les prestations informatiques et les prestations d'accompagnement. Les données obtenues montrent des configurations assez contrastées, allant d'une offre quasi généralisée de la fonction « *hôtel d'entreprise* » à une assistance proposée plus sporadiquement. Ils définissent ainsi une sorte de portefeuille de prestations. Ils notent la difficulté d'établir une mesure objective de l'impact des incubateurs en l'absence d'une population « témoin » et en raison de la difficulté à cerner la qualité du résultat.

Les auteurs optent cependant pour la mesure du taux de sortie en activité de l'incubateur en s'appuyant sur deux dimensions : la sélection (*screening*) en détaillant les mérites réciproques de deux modalités possibles et en proposant un modèle d'aide à la décision en univers incertain, sur le choix de la sélection la plus efficace, selon les paramètres d'incertitude affectant les projets. D'autre part, ils montrent que l'incubation peut être analysée selon trois référentiels théoriques. Il s'agit de la théorie des réseaux (Hitet et Hesterly, 2001), des coûts de transaction (incubateurs comme infomédiaires) et de la théorie des ressources et des compétences (Tywoniak, 1998). L'idée retenue était que les besoins des projets incubés varient selon leur stade de maturation du projet durant tout le processus d'incubation.

### **1.3.3. L'incubation et les meilleures pratiques**

---

Les meilleures pratiques de l'incubation ont fait l'objet d'études permettant de mettre en avant l'apport des dispositifs d'incubation en matière de performance. Parmi les chercheurs qui ont mis en place l'un des premiers modèles du processus d'incubation, nous citerons (Smilor, 1987). Celui-ci a établi un ensemble de meilleures pratiques du processus d'incubation, visant à améliorer les résultats obtenus.

L'importante enquête menée auprès des managers des structures a souligné que l'intégration de ces « *best practices* » est un élément explicatif de la performance de l'incubateur.

Des recommandations d'ordre managérial ont été établies, mais en s'intéressant davantage au processus interne de l'incubation. À titre d'exemple, une première « *Best practice* » est liée à l'amélioration de l'expertise de l'incubateur.

D'autres variables d'amélioration du processus d'incubation ont été ajoutées aux recommandations de Smilor, notamment, celles de Campbell (1989) qui introduit « *Des recommandations externes de mise en place et de fonctionnement tout en insistant sur l'importance de l'existence d'un environnement législatif favorable à la création d'entreprises (subventions, impôts), d'un marché pour les biens et services et la nécessité de l'incubateur de s'inscrire dans une logique économique locale* ».

#### **1.3.4. La mesure d'efficacité des structures d'appui**

La question de l'évaluation de l'efficacité des structures d'accompagnement a été souvent soulevée. Les chercheurs ayant travaillé sur ce sujet notent qu'il est très difficile d'établir un lien de cause à effet, du fait que la mesure d'impact est définie en fonction des indicateurs établis ainsi que des objectifs assignés à cet effet, d'où la difficulté de vérifier objectivement cet impact.

Certains ont tenté de le cerner, en prenant comme indicateur, le nombre d'entreprises et d'emplois créés, l'augmentation des ventes, le gain fiscal par région, en bref l'impact de l'appui sur l'économie.

Dans leur étude qui a porté sur la comparaison des pratiques internationales en matière d'appui à la création d'entreprises, Albert, Bernasconi et Gaynor (2003) considèrent que l'évaluation régulière de la fiabilité des structures d'appui est un indicateur de performance qui devrait être mesuré en fonction d'objectifs à long terme (impacts sur les entreprises et sur l'économie locale) au lieu d'indicateurs à court terme (taux de remplissage, taux de survie, etc.). Alors que d'autres chercheurs comme Gianfaldoni, Richez-Battesti et Codello Guijarro (2002) posent le problème des outils d'analyse et les critères d'évaluation que la communauté scientifique doit mettre en pratique pour cerner l'impact des structures d'accompagnement.

Pour leur part, Ernst et Young (2003) ont évalué le fonctionnement des incubateurs technologiques, dans le contexte français. Ils ont défini sept indicateurs d'évaluation pour la construction du profil final de l'incubateur, c'est-à-dire : l'intégration dans l'environnement, la notoriété et la communication, le processus d'incubation, l'équipe et le management, l'utilisation des ressources financières, l'impact sur la création de valeurs et la performance relative au potentiel régional.

La problématique de l'hétérogénéité ainsi que les critères d'évaluation ont été évoqués par de nombreuses études.

Sherman (1999) puis (Peters, Rice et Sundarajan) se sont interrogés sur « *La réelle création de valeurs du processus d'incubation* » et « *La preuve de cette influence* » qui, d'après eux, est difficile à établir. Il est évident qu'une fois les avantages liés au processus d'incubation sont identifiés, leur capacité à créer de la valeur reste posée. Plusieurs éléments ont limité la portée des enquêtes effectuées comme les problèmes méthodologiques qui restent, d'une part, liés aux critères d'évaluation et au caractère émergent de cette industrie encore à l'état embryonnaire, d'autre part.

Certes, l'évaluation d'impact pose toujours problème, du fait, de l'absence d'une unanimité concernant les indicateurs d'appréciation à même de cerner objectivement cet impact. Pour une meilleure évaluation de l'apport de l'accompagnement, il faut, nous semble-t-il, revenir au préalable aux missions assignées aux structures d'incubation.

Ce n'est qu'à partir de ce niveau d'analyse, que l'on peut parler de la pertinence ou de l'échec des politiques des structures d'appui. Faut-il encore distinguer l'accompagnement des entreprises en cours de création et celles déjà créées, car l'objectif n'est pas le même.

À ce propos, l'État algérien a mis en place un certain nombre de structures d'incubation, en vue de développer davantage l'esprit entrepreneurial, on y note : des centres de facilitation, des pépinières d'entreprise, des incubateurs étatiques et privés.

#### **1.4. La PME en Algérie : quelle évolution ?**

Les pouvoirs publics ont fait du développement de la PME une de leurs priorités du fait qu'il constitue un levier stratégique pour la croissance de l'économie algérienne.

L'ajustement du cadre réglementaire et juridique de celle-ci à la nouvelle conjoncture a permis une redynamisation de ce type d'entreprises en vue de s'adapter au mieux au nouveau contexte économique. Les nouvelles dispositions vont lui permettre de se doter d'outils pour lui donner un nouveau souffle afin que les entreprises puissent jouer un plus grand rôle dans le processus de diversification de notre économie. Cette nouvelle législation qui vise in fine la performance la PME a introduit

plusieurs mesures d'appui, notamment en ce qui concerne la création, la recherche et développement, l'innovation, le redéploiement de la sous-traitance, le financement pour renforcer les activités des PME.

Des mesures supplétives ont été introduites notamment pour les entreprises innovantes et celles de la mise en place de fonds d'amorçage pour encourager la création d'entreprises innovantes. Celui-ci concerne le financement des frais préalables à la conception du produit relatif aux frais de recherche et de développement, prototypage, *business plan...*, en vue de pallier le manque lié à l'absence de financement des phases de création de l'entreprise, qui n'est pas prise en charge par le capital investissement.

Ce dispositif de soutien sera également soutenu par d'autres textes de loi, relatifs à la normalisation adoptée récemment par le Parlement.

Les nouvelles données statistiques de l'année 2016 situent la population globale des PME, aux environs d'un million d'entreprises avec une prédominance des très petites entreprises du secteur privé et une régression de la PME étatique. 108 538 nouvelles PME ont été créées durant cette année, avec un taux de croissance annuel de l'ordre de 9%.

**Tableau n° 3 : Évolution de la PME**

Principes	Description
Population totale des PME (tout statuts confondus)	1 022 621
PME créées en 2016	108 538
Cessations d'activités (PME privées)	34 471
PMI privées	89 597
PME publiques	390

Source : Bulletin d'information statistique, Ministère de l'Industrie et des Mines, 2017.

Ce tableau permet de situer le nombre total des PME créées jusqu'à fin 2016. On enregistre un nombre extrêmement important, puisqu'il atteint les 1 022 621 PME créées tous statuts confondus. Pour la seule année 2016, le nombre d'entreprises créées enregistre 108 538 PME, par contre, le nombre de cessations à la même année frôle les 34 471. À cet effet, les pouvoirs publics doivent engager des mesures d'urgence, pour pallier cette déperdition qui touche notamment les PME

privées. Le nombre d'entités privées atteint 89 597 alors que celui des PME publiques enregistre seulement 390. Ces chiffres mettent en avant l'accroissement des entreprises privées, contre le grand déclin qui touche les entreprises publiques, surtout avec les politiques des pouvoirs publics menées depuis l'entrée de l'Algérie dans l'économie de marché dans les années 1990 à ce jour.

**Tableau n° 4 : Population globale des PME durant l'année 2016**

Type de PME	Nombre de PME	Part (%)
PME privées	1 022 231	99,96
PME publiques	390	0,04
TOTAL	1 022 621	100,00

Tableau reconstitué : Source – Bulletin d'information statistique (MIM), 2017

À la fin de l'année 2016, la population globale des PME a atteint le chiffre de 1 022 621 entités, dont plus de 56 % relèvent des entreprises de type personnes morales, parmi lesquelles, l'on recense 390 entreprises publiques économiques (EPE). Les entités qui se composent de personnes physiques sont de l'ordre de 43.65 %, dont 21 % font partie des professions libérales et 23 % des activités artisanales.

**Tableau n° 5 : Typologie des PME**

Type de PME	Nombre de PME	(%)
TPE (effectif de moins de 10 salariés)	993170	97,12
PE (effectif entre 10 et 49 salariés)	26281	2,57
ME (effectif entre 50 et 249 salariés)	3170	0,31
Total	1022621	100

Tableau reconstitué : Source – CNAS

La population globale de la PME a atteint le chiffre de 993 170 avec un taux de 97,12 % de type très petites entreprises (TPE) avec un effectif de moins de 10 salariés. Celles-ci demeurent très dominantes dans le tissu économique, suivies de la petite entreprise (PE), avec un chiffre de 26 281 équivalant à 2,57 % et de la moyenne entreprise (ME), avec un nombre de 3 170 et d'un taux de 0,31 %.

**Tableau n° 6 : Répartition des PME publiques par tranche d'effectifs**

Type de PME	Nombre de PME	(%)
2015	532	43 727
2016	390	29 024
ME (effectif entre 50 et 249 salariés)	3170	0,31
Total	1022621	100

Tableau reconstitué : (Source – ECOFIE)

Les PME publiques représentent une part minime dans la population globale des PME. Leur nombre est de 390 PME durant l'année 2016 contre 532 durant l'année 2015, soit un important recul qui atteint les 26,69 %. Cette baisse est due essentiellement à la restructuration de certains portefeuilles du secteur public marchand industriel (SPMI), selon la source de (ECOFIE). Leur effectif passe de 43 727 en 2015 à 29 024 salariés en 2016.

**Tableau n° 7 : Répartition des PME privées par secteur d'activité**

Secteurs d'Activité	Nombre	Part en (%)
Agriculture	6130	0.60
Hydrocarbures, Energie, Mines et Services liés	2767	0.27
BTPH	174848	17.10
Industries manufacturières	89597	8.76
Services y compris les professions libérales	513647	50.25
Artisanat	235242	23.01
Total	1022231	100

Tableau reconstitué. Source : CNAS/CASNOS

Le nombre total des PME privées à fin 2016 est de 1 022 231. Les PME privées se centralisent dans le secteur des services (le transport), l'artisanat et le BTPH (le bâtiment).

**Tableau n° 8 : Évolution de la population globale des PME (2015/2016)**

	Année 2015	Année 2016	Évolution
Population globale de la PME	934 569	1022621	9,42

Source : CNAS / CASNOS

Globalement, l'évolution de la population de la PME entre 2015 et 2016 est de 9,42 %, tous secteurs juridiques confondus, représentant un accroissement net total de 88 052 PME.

**Tableau n° 9 : Évolution des emplois déclarés par type de PME**

Types de PME	Année 2015	Année 2016	Evolution (%)
PME Privées	2 327 293	2 511 674	7.92
PME Publiques	43 727	29 024	-33.62
Total	2 371 020	2 540 698	7.16

Tableau reconstitué – Source : CNAS

Les petites et moyennes entreprises privées créées durant l'année 2016 sont de l'ordre de 108 538 entreprises. Le nombre d'entreprises enregistrées au niveau de la CNAS, en 2016 est de 41 635 PME (personnes morales), alors que, durant la même période, on recense 66 903 PME (personnes physiques). au niveau de la CASNOS

**Tableau n° 10 : Mortalité des PME privées pour l'année 2016**

Types de PME	Personnes Morales*	Personnes Physiques**	Total
Privées	11 686	22 785	34 471
Parts en%	34	66	100

\* Source : CNAS \*\* Source : CASNOS

Le nombre des PME privées radiées atteint 34.471 en 2016, dont 11.686 sont des personnes morales et 22.785 PME personnes physiques. Il est à noter que ce chiffre est en hausse par rapport à 2015 du fait que le nombre de PME, de type personne morale radiées avait atteint seulement 7.956 PME.

## CHAPITRE II

# L'expérience algérienne en incubation

La formation en compétences entrepreneuriales, comme facteurs de succès pour la pérennité de l'entreprise, suscite de plus en plus d'intérêt pour les structures chargées de l'accompagnement des entreprises innovantes.

Le même intérêt se fait aussi ressentir chez la nouvelle génération d'universitaires qui optent pour la création d'entreprises. Des acteurs, aussi bien publics que privés, professionnels qu'universitaires, participent à la mise en place de programmes de formation en entrepreneuriat.

L'objectif est de développer chez les porteurs de projets, par des approches pédagogiques variées, les compétences entrepreneuriales nécessaires pour la carrière de futur leadership.

Mais la performance des entreprises naissantes et innovantes est subordonnée à l'accompagnement offert par les différents organismes. L'incubation serait ce soutien à apporter aux jeunes diplômés, porteurs de projets, désirant se lancer dans la création d'entreprises. Elle concerne surtout les entreprises novices qui seront confrontées à des difficultés durant les premières années de leur existence, afin qu'elles deviennent viables. Mais qu'il s'agisse d'entreprises innovantes ou d'entreprises naissantes, elles ont des difficultés à progresser, compte tenu des contraintes de l'environnement.

Les recherches menées par (statistique Canada, 2006) affirment que « *Les entreprises surtout à vocation technologique et novatrice sont plus vulnérables au démarrage et, de ce fait, elles ont besoin d'une assistance pour pouvoir progresser* ». Certaines entreprises novices sont effectivement en échec parce qu'elles n'ont pas les ressources suffisantes ni les compétences nécessaires pour faire aboutir leur projet.

C'est dans ce contexte que l'incubation d'entreprises se veut comme une structure de pilotage aux nouvelles entreprises, qui sont encore fragiles, mais engageantes à se doter des capacités à même de leur assurer la pérennité. Compte tenu des contraintes auxquelles sont confrontées les jeunes entreprises, l'accompagnement qu'il soit public ou privé est très indiqué notamment lorsque ces entreprises n'arrivent pas à mobiliser toutes leurs potentialités pour produire les résultats souhaités.

Pris sous cet angle, l'incubateur est une structure d'accompagnement où l'apprentissage du créateur est accéléré par l'expérimentation. C'est donc, une structure d'accueil qui permet au porteur de projet de mobiliser des ressources et développer des compétences pour la création d'une nouvelle activité à valeur ajoutée.

Dans le contexte, des universités et grandes écoles algériennes, qu'elles soient publiques ou privées, le concept d'accompagnement d'entreprise demeure peu connu, alors qu'en France la présence d'incubateurs au sein de l'université semble favoriser la structuration des projets entrepreneuriaux.

Depuis le début des années 2000, on constate, qu'en France, la multiplication des travaux relatifs aux incubateurs français qualifiés de « *réseau entrepreneurial reconfiguré* ». Selon Chabaud et al (2002). « *Les incubateurs universitaires ont pour vocation de favoriser le développement de conditions favorables (techniques, financières, humaines) à la création d'entreprises à partir de projets issus de la recherche publique* ».

L'entrée de l'Algérie dans l'économie de marché a eu un impact positif sur l'investissement, y compris le domaine de l'innovation, qui est considéré par (St-Pierre et al, 2004) « *Comme un moteur significatif de croissance économique et de création de richesses* ».

Si dans certains pays, les études ont montré la valeur ajoutée que l'incubation peut apporter en matière de dynamisation des entreprises, en Algérie, l'incubation est à sa première expérience. Les recherches sont encore à l'état embryonnaire et notamment en ce qui concerne les projets relevant de l'innovation et l'invention. L'environnement économique a connu ces dernières années une évolution, compte tenu des mesures incitatives des pouvoirs publics pour la création des PME, néanmoins, une réelle dynamique de l'entrepreneuriat doit être concrètement soutenue par la mise en place d'un certain

nombre de structures organisationnelles permettant l'émergence, le développement et notamment la pérennité des entreprises innovantes.

La mise en place des structures d'accompagnement, à l'exemple du premier incubateur de Sidi-Abdallah, qui a ouvert ses portes en 2010, contribue non seulement à l'accompagnement des porteurs de projets innovants, mais aussi au démarrage de quelques entreprises.

Parmi les objectifs assignés à ce projet, c'est d'apporter aux jeunes diplômés des services à grande valeur ajoutée, en termes d'hébergement, de sensibilisation, de formation, de conseils divers, de suivi et d'évaluation.

C'est dans cette visée que des structures d'accueil et d'orientation ont aussitôt été mises en place pour soutenir et encadrer les jeunes promoteurs qui souhaitent se lancer dans les projets de création dans le domaine de l'innovation. Les supports d'aide à la promotion de l'entrepreneuriat se sont multipliés et certains ont été corrigés pour être conformes aux nouvelles orientations économiques du pays.

Les structures d'appui se présentent sous l'une des formes juridiques suivantes :

- **incubateur** : structure d'appui qui prend en charge les porteurs de projets relevant du secteur de l'innovation, à l'instar de l'incubateur de Sidi-Abdallah qui est opérationnel depuis 2010 et des incubateurs d'Annaba et de Ouargla, créés conjointement, en 2012. Ces structures dépendent du ministère des Télécommunications.
- **ateliers de relais ou centres de relais** : structure d'appui qui garantit l'appui aux porteurs de projets dans le secteur de la petite industrie et des métiers d'artisanat à l'exemple des centres de facilitation et des pépinières d'entreprises sous l'égide du ministère de l'Industrie et de la Promotion de l'investissement.
- **hôtel d'entreprise** : structure d'appui prenant en charge les porteurs de projets dans le domaine de la recherche.

La politique algérienne d'encadrement et d'accompagnement vise l'émergence de profils d'entrepreneurs compétitifs et en parfaite harmonie avec leur potentiel productif dans les différents secteurs d'activités innovantes et à forte valeur ajoutée.

La réalité économique de l'Algérie se mesure par rapport au savoir scientifique appliqué dans le champ de l'entrepreneuriat. Pour cela, il

y a lieu d'une part, de cerner les objectifs de ces structures et évaluer, d'autre part, les moyens mis en œuvre et les stratégies adoptées pour atteindre les objectifs assignés.

La politique algérienne en matière d'accompagnement a pour objectif la formation des porteurs de projets au profil d'entrepreneurs compétitifs.

L'amélioration de l'employabilité des diplômés universitaires est devenue une priorité des pouvoirs publics. D'où la nécessité d'assurer aux jeunes diplômés universitaires, par le biais de l'incubateur, des formations à la carte pour mettre en adéquation la formation théorique et la demande du marché économique en termes de compétences pratiques.

À ce titre, les incubateurs peuvent constituer une source potentiellement viable à la création d'activités génératrices de revenus à travers la promotion de l'auto-emploi. Pour ce qui est de l'entrepreneuriat, les compétences requises pour le projet de création d'entreprises doivent s'alimenter tout au long de la formation pour s'achever à la fin du cursus universitaire, offrant aux futurs entrepreneurs toutes les acquisitions prometteuses d'une insertion dans le monde du business et de devenir des *success-story*.

Ces structures d'appui peuvent contribuer par leur savoir-faire à la professionnalisation des diplômés universitaires, à la condition d'opter pour les approches pédagogiques les plus adaptées aux styles de l'accompagnement entrepreneurial.

À côté des cybers parcs et d'incubateurs que les pouvoirs publics ont mis en place, de nombreux incubateurs privés, soutenus par des fonds nationaux et internationaux, contribuent à leur tour à l'accompagnement des porteurs de projets innovants, ou encore de start-up. Nous citerons à titre d'exemple : Algérie switch bed, TStart, Medafco – Alinov, Incubateur Femmes en économie verte, Incubateur CDTA, Incubateur ANVREDET et Incubateur INJAZ Algérie. (Voir détail des incubateurs en annexe), incubateur DJEZZY, incubateur OOREDOO. Nous développerons dans le chapitre qui suit tout ce qui concerne l'incubateur de Sidi-Abdallah, incubateur étatique, créé en 2010.

## 2.1 Monographie de l'incubateur de Sidi-Abdallah

Dans le contexte actuel de la globalisation marquée par la concurrence et un marché économique de plus en plus exigeant, faisant appel à l'innovation et aux progrès technologiques, l'Algérie a opté pour la mise en place des parcs technologiques. En s'appuyant sur l'accompagnement entrepreneurial, acteur incontournable de valorisation des compétences des jeunes talents créateurs d'idées novatrices qui seront à la source du développement de la société, de l'information, de l'économie du savoir. Ces espaces constituent une réplique aux nouveaux défis imposés par le chômage des diplômés de l'enseignement supérieur et le manque d'innovation dans les entreprises locales. Ces entreprises seront les catalyseurs du processus d'innovation dans le domaine des TIC et des forces motrices du développement de l'intelligence économique et de l'entreprise savante.

### 2.1.1. L'Incubateur de Sidi-Abdallah

Les images qui suivent donnent un aperçu sur la splendide structure de l'incubateur de Sidi-Abdallah dédiée aux projets relevant du domaine de l'innovation, de la technologie de pointe, de l'économie numérique et de l'entreprise virtuelle.



*Structure de l'incubateur de Sidi-Abdallah, photo prise de nuit*



*Structure de l'incubateur de  
Sidi-Abdallah*



*Maquette du cyber parc Sidi-Abdallah*



*Région de la ville de Sidi-Abdallah*

### **2.1.2. Localisation et caractéristique paysagère**

Situé à 50 km d'Alger, l'incubateur de Sidi-Abdallah se trouve dans la ville de Mahelma de la wilaya de Tipasa, au sein de l'Agence nationale de promotion et de développement des parcs technologiques (A.N.P.T). Créée par décret exécutif n°04-91 du Safar 1425 correspondant au 24 mars 2004 (JORA : 019 du 28/03/2004), cette agence, sous tutelle du ministère de la Poste et des technologies de l'information et de la communication (M.P.T.I.C) a été mise en place en janvier 2007.

L'incubateur est conçu comme une structure d'appui à l'innovation centrée sur les TIC et sur la création d'entreprises innovantes. Situé au sein du Cyber Parc, il dispose d'un bâtiment intelligent de 9.800 m<sup>2</sup> dont 2.150 m<sup>2</sup> de surface avec deux terrasses, un restaurant, une cafétéria, un atrium et un parking de 120 places. Il accompagne la conception de produits et de services innovants dans les TIC, identifie et sélectionne les projets développant des technologies prometteuses. Il accompagne les porteurs de projets dans leur parcours en vue de la création d'entreprise. Il est spécialisé dans la création d'entreprises innovantes, levier de richesses et de croissance économique.

### **2.1.3. La structure d'accompagnement et de soutien**

S'appuyant sur la démarche qualité et des moyens technologiques de pointe, il offre des services en fonction des besoins spécifiques des clients potentiels dans le domaine de nouvelles technologies. Mais bien que cette structure dispose d'un remarquable bâti et offre de multiples services, elle souffre cependant, de l'éloignement, aspect qui n'est pas sans conséquence sur la prise en charge des porteurs de projets. Pour résoudre ce problème, une navette est mise à la disposition des porteurs de projets pour faciliter le déplacement et éviter le cloisonnement.

## 2.1.4. Attributions et missions

**Tableau n°11 : Attributions et missions de l'incubateur de Sidi-Abdallah**

Dimensions	Principales actions
Caractéristiques, mission et portrait de l'incubateur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mission principale de l'incubateur :               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Création et le développement des projets TIC ;</li> <li>– Développement de l'esprit d'entreprise dans le secteur des TIC;</li> <li>– Développement et la pérennité de nouvelles entreprises dans le domaine des TIC ;</li> <li>– Valorisation des projets innovants résultants de la recherche des porteurs de projet, ayant suivis des formations académiques soit au sein de l'université et ou dans les grandes écoles.</li> <li>– Développement des startups relevant du domaine des TIC existantes sur le marché et ayant moins de cinq ans d'existence, comme sus-indiqué.</li> </ul> </li> <li>• Objectifs : apporter aux porteurs de projets innovants les savoirs relatifs à la culture entrepreneuriale.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement du domaine des TIC</li> <li>• Statut de la clientèle : entreprises privées;</li> <li>• Type d'hébergement : physique ;</li> <li>• population : diplômés universitaires</li> </ul> </li> <li>• Secteurs d'activité des clients : principalement du génie mécanique, des technologies de l'information et de la communication (TIC) et des technologies industrielles et sciences de gestion.</li> </ul>
Équipe entrepreneuriale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encadrement d'affaires : l'accompagnement pédagogique se fait par les cadres responsables de la direction (superviseur pédagogique) ;</li> <li>• Accompagnement entrepreneurial : se fait par des conseillers d'affaires (coachs) contractuels dans les principaux domaines : management, informatique, comptabilité, finances et autres.</li> <li>• Formation des membres: majoritairement en sciences économiques, management, en administration des affaires.</li> <li>• Expérience : surtout en entreprise en tant qu'ancien chef d'entreprises mais aussi avec un savoir faire en entrepreneuriat;</li> <li>• Réseaux d'affaires : développés et composés des milieux d'affaires.</li> </ul>
Processus et critères de sélection	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présélection des projets par l'équipe interne et décision ultime par le comité de sélection ;</li> <li>• Sélection ; comités pluriels des coachs (comité de sélection, vérification);</li> <li>• Principaux critères de sélection : potentiel de la technologie, technologie industrielle, qualité de l'équipe et pertinence du projet,</li> </ul>

Dimensions	Principales actions
Services offerts	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les offres de service sont les suivantes : Aide à la conception du business plan / Conseil en conception de projet / Conseil en management / Conseil en finances / Conseil en production / Conseil en marketing / Conseil en RH et en affaires juridiques / Mise en réseau national et international / Prémices d'aide au développement personnel (absence de personnels spécialisés)</li> </ul>
Encadrement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encadrement dispensé par les coaches (au total 5 coaches qui interviennent en tant que formateurs contractuels)</li> <li>• Méthode d'accompagnement très flexible, dans une approche beaucoup plus de coaching que de programme de formation académique classique ;</li> <li>• Pédagogie active appuyée sur la conceptualisation et le développement de projet ;</li> <li>• Maturation de projet ;</li> <li>• Pas de programmes normés, absence de contenu pédagogique établi spécifiquement au domaine d'intervention (absence de programmes pédagogiques et contenus préconçus)</li> </ul>
Processus d'incubation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offre de service graduée selon les différentes phases du processus d'accompagnement.</li> <li>• Trois phases pour concrétiser (mûrir) le projet de création : <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Préincubation</b> : avec un accompagnement spécifique portant sur la mise en évaluation des capacités des candidats, quant à l'acquisition des compétences entrepreneuriales. A la fin de cette session, une évaluation s'impose pour juger de l'admission ou pas, du porteur de projet, à la deuxième phase qui est l'incubation. Il s'agit pour le porteur de présenter son projet devant une commission, avec démonstration du projet dans ses différentes formes (business plan, faisabilité du projet. . .) suite à cela, la commission fait état de l'admission ou de l'ajournement du candidat.</li> <li>– <b>Incubation</b> : avec accompagnement pour la maturation du projet ; un programme d'accompagnement est mis en œuvre pour le montage du projet. Les promoteurs participent par un travail individuel et collectif à la maturation des projets de création d'entreprises, dans ses différentes phases de concrétisation.</li> <li>– <b>Post incubation</b> : offre de services selon la demande exprimée; c'est une phase qui permettra à l'entreprise le passage du statut d'incubé au statut de Startup et qui aura tout l'appui de l'incubateur, notamment l'hébergement et d'autres moyens pour émerger.</li> </ul> </li> </ul>

Dimensions	Principales actions
Développement des affaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en réseau des porteurs de projet à travers des activités, des rencontres avec les acteurs économiques, des foires, des séminaires, des portes ouvertes et la participation à des concours nationaux et internationaux. . .</li> <li>• Participation et organisation à d'événements de réseautage d'événement informationnels et événementiels,</li> <li>• Aide à l'insertion dans les réseaux professionnels et réseaux d'affaires.</li> </ul>
Carte d'identité des clients (vignette clientèle)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principaux milieux d'origine des clients : milieu universitaire et professionnel;</li> <li>• Plus de 90 % des projets incubés sont de milieu universitaire, avec un profil relevant prioritairement des TIC.</li> </ul>
Niveau d'efforts	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encadrement pédagogique pour l'acquisition des compétences entrepreneuriales, insertion dans le monde des affaires.</li> </ul>
Mobilisation de ressources financières	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financement étatique destiné à la gestion de la structure mais pas de financement direct de projets de création. Par contre, le financement de l'accompagnement est à la charge de l'Etat, ce que l'incubateur dénomme financement indirect des porteurs de projet, puisque leur prise en charge a un coût financier.</li> <li>• Absence de subventions non étatiques relatives au financement direct ou indirect des projets incubés par les réseaux d'affaires, ou réseaux professionnels.</li> <li>• Principaux mécanismes de rémunération: honoraires et autres frais de services payables à l'usage.</li> <li>• Honoraires et frais de services payables à des prix symboliques.</li> </ul> <p>Constats : absence de financement de projets et de fonds d'amorçage.</p> <p><b>Remarques :</b> <i>démarches en cours pour résoudre le problème de financement de projets.</i></p>

### 2.1.5 Les critères d'admission

#### • **Appel à projets :**

---

Sélection des projets (comité de pilotage), admission dans le processus d'incubation.

- Première étape : préincubation : 3 mois (élaboration du *business plan*)
- Deuxième étape : incubation, passage à la création.
- Troisième étape : postincubation :

#### • **Accompagnement :**

---

Population incubée : 40 porteurs de projets

- Premier profil : ingénieurs en informatique en fin de cycle de formation
- deuxième profil : diplômés des écoles de commerce en fin de cycle
- troisième profil : inventeurs
- Nationalité : algérienne
- Âge : 24 ans à 41 ans
- Ressources : locales (5 formateurs)
- Durée du séjour : 30 mois
- Règles de vie (règlement intérieur) : existence de règlement intérieur fixant les conditions de vie à l'intérieur.
- Relations sociales : les relations sont bonnes entre l'ensemble des acteurs.
- Encadrement : Prise en charge de 2 journées par semaine.

L'incubateur est à sixième promotion, à raison d'une promotion par an.

### 2.1.6. Les aspects positifs de l'incubateur

L'incubation apporte aux porteurs de projets l'aide sur des aspects qui se rapportent :

- à la formulation du business model et de montage du *business plan* ;
- au développement des compétences relatives au management organisationnel (organisation stratégique des actions, style de

- management, savoir-faire pour tout ce qui relève de la bonne gouvernance de l'entreprise, des finances et de la comptabilité) ;
- à l'offre de crédit et d'élan à l'entrepreneur ;
  - à la dynamique de groupe qui permet aux porteurs de projet de sortir de l'isolement, de partager leur expérience tout au long de leur parcours d'incubation ;
  - au challenge qui amène l'aide nécessaire pour la bonne appréciation du projet ;
  - à l'assistance au porteur pour donner de la crédibilité à son projet et réussir son parcours d'entrepreneur ;
  - à l'insertion dans les réseaux d'affaires aussi bien à l'échelle locale, nationale qu'à l'échelle internationale.

### **2.1.7. Les services offerts**

- Profiter à moindre coût de location des locaux disponibles au sein de l'incubateur ;
- Jouir d'un agréable climat de formation, ce qui favorise l'optimisation du travail et constitue un facteur de motivation important pour les porteurs de projets pour faire aboutir leur projet ;
- Réserver aux porteurs de projets l'espace adéquat, les moyens et les équipements nécessaires en vue du bon déroulement de l'accompagnement ;
- Soutenir et conseiller les porteurs de projets par des coaches et des intervenants et experts de qualité ;
- Offrir un cadre de travail agréable et convivial où le porteur de projet se fait accompagner tout au long du développement de son projet par des coaches ;
- Apporter aux incubés les multiples savoirs relatifs à l'entrepreneuriat par un accompagnement plus ou moins personnalisé des coaches et des consultants pour le bon suivi durant la période d'incubation ;
- Organiser des sessions collectives et personnelles pour sensibiliser les porteurs de projet dans des domaines qui les concernent : finance, gestion, ressources humaines, fiscalité et autres aspects ;
- Fournir un espace très varié qui permet aux créateurs d'entreprises d'évoluer dans un climat agréable, à travers la présentation de leur

- projet, d'échange favorable en s'appuyant sur les expériences des uns et des autres ;
- Offrir aux porteurs de projets des occasions d'affaires à travers l'organisation des événementiels et des espaces d'opportunités permettant la mise en valeur des projets hébergés au sein de l'incubateur.

## **2.2 Panorama des dispositifs d'appui**

Consciente de la portée de l'investissement dans l'accompagnement et afin de réduire les déperditions en matière de création d'entreprises naissantes, l'Algérie a opté pour une politique de soutien à travers la mise en place des dispositifs d'appui et d'incubation, en vue de permettre aux porteurs de projets d'acquérir les compétences entrepreneuriales nécessaires à leur réussite professionnelle.

Certains créateurs d'entreprises sont en échec, parce que, non seulement, ils manquent de ressources financières, mais aussi des compétences nécessaires pour faire aboutir leur projet. Dans ce contexte, les dispositifs d'appui et d'incubation sont conçus pour piloter les nouvelles entreprises novices, en vue de se doter des capacités à même d'assurer leur pérennité. Compte tenu des contraintes auxquelles sont confrontées les jeunes entreprises, l'accompagnement qu'il soit public ou privé, est très indiqué notamment lorsque ces entreprises n'arrivent pas à mobiliser leurs potentialités pour produire les résultats souhaités.

Qu'il s'agisse des pays développés ou ceux qui sont en voie de développement, les entreprises naissantes sont exposées à de nombreuses contraintes qui freinent ou ralentissent trop souvent leur croissance. Les résultats de l'enquête menée en Afrique australe font apparaître que les jeunes entreprises et les autres entreprises existantes font face aux mêmes problèmes. Il a aussi été noté, selon l'étude effectuée en Australie par l'OCDE, que de nombreux jeunes affrontent le défi lié à leur âge, à une expérience personnelle et professionnelle limitée (OCDE, 2001). Selon la même source, les entreprises naissantes sont confrontées à de multiples contraintes, notamment celles qui sont relatives aux problèmes de financement, de management et de soutien continu des institutions chargées de la création et du suivi de l'entreprise novice.

Ces difficultés ont été aussi relevées dans l'enquête effectuée auprès de jeunes entrepreneurs qui avouent l'existence de risques liée à de multiples contraintes provenant de l'environnement de l'entreprise Ziane (2010). Même si certains résultats affirment que les jeunes créateurs d'entreprises aiment le risque, il n'est pas évident, par contre, de voir les stratégies qu'ils utilisent pour gérer les risques.

Les travaux de Chigunta (2001) montrent que les jeunes entrepreneurs potentiels placés dans des situations de travail autonome à risque élevé et à faible ajout de valeur sont placés devant un échec très probable. Cette donnée se trouve confirmée par l'enquête menée par le CREAD (2008) auprès des jeunes entrepreneurs, ayant moins de trois années d'ancienneté après la création de leur entreprise, et soutient la thèse de la disparition de nombreuses d'entre elles.

Il est à signaler dans ce cadre que sur l'échantillon, composé de 560 entreprises retenues pour l'enquête, seules 179 entreprises (soit un tiers de l'échantillon) ont été retrouvées aux lieux indiqués. Même si le fait que l'entreprise ne soit plus à l'adresse indiquée ne confirme pas explicitement leur disparition, il n'en demeure pas moins, que c'est un signe du malaise que vit une partie de ces entreprises et notamment celles qui ont des difficultés à résister à l'agressivité des contraintes environnementales.

L'environnement économique de l'Algérie a connu une évolution ces dernières années, compte tenu des mesures mobilisatrices des pouvoirs publics pour la création des PME, notamment à travers tous les dispositifs d'appui. L'effort public en matière d'appui aux entreprises naissantes a été axé davantage sur l'aide financière pour la croissance. Le nombre d'entreprises créées dans le cadre de ces dispositifs le confirme, néanmoins, l'appui financier doit être soutenu par une politique d'accompagnement d'envergure pour assurer la pérennité des entreprises déjà créées.

L'environnement représente l'ensemble des facteurs qui agissent directement sur la volonté et la motivation du jeune pour créer son entreprise. Des études ont déjà montré l'influence de certains facteurs de l'environnement externe, tels que les conditions économiques, sociales, politiques et culturelles, sur le taux de création d'entreprises.

Parmi les facteurs de l'environnement contenus dans les programmes d'aide aux jeunes proposés par Chigunta (2001) nous retenons, des

objectifs clairs, une orientation commerciale, un financement adéquat, un personnel bien qualifié, un style de fonctionnement souple, un accent mis sur l'initiative, un vaste éventail de services de soutien aux entreprises et un environnement réglementaire.

En Algérie, les travaux sur l'entrepreneuriat ont connu ces dernières années d'importants résultats, mettant en exergue le taux de création des entreprises, mais on relève l'absence de données sur le sort de ces dernières après leur création, alors qu'un taux important de mortalité de celles-ci est relevé, d'après les statistiques annoncées plus haut.

Aussi, avec la visée de promouvoir l'émergence et le développement des entreprises, l'État a mis en action, un nombre important de structures d'appui. On y trouve aussi des cabinets privés dans l'offre des services, la formation et le conseil. Ce sont des organismes de soutien de la promotion des entreprises naissantes qui sont opérationnels sur le terrain. À titre d'illustration, nous recensons les structures d'appui à la promotion des PME, à l'exemple, de la Caisse nationale d'assurance-chômage (CNAC) créée en 1994, l'agence nationale de soutien de l'emploi des jeunes (ANSEJ) en 1996, l'Agence nationale de gestion du microcrédit (ANGEM) en 2004. On notera aussi l'Agence de développement social (ADS) en 1996, l'Agence nationale de développement des investissements (ANDI) en 2001, le Fonds de garantie des crédits aux petites et moyennes entreprises (FGAR) en 2002, le Fonds national de promotion des activités artisanales (FNPA), la Caisse nationale de garantie des crédits (CNGC), et bien d'autres. S'ajoutent à ceux-là, les centres de facilitation, les pépinières d'entreprises (2004) et l'incubateur de Sidi-Abdallah, créés en 2010, et ceux de Ouargla et d'Annaba (2012), les maisons de l'entrepreneuriat créées au sein des universités à partir de 2013, et quelques incubateurs privés.

Notre enquête nationale a porté sur les structures d'accompagnements suivantes : l'ANSEJ, la CNAC, l'ANGEM, l'ANDI, les centres de facilitation, les pépinières d'entreprises et l'incubateur de Sidi-Abdallah. Ce chapitre fera l'objet de présentation et d'identification des dispositifs d'appui et d'incubation relevant des structures enquêtées. Nous procéderons, dans un premier temps, à l'analyse de quelques données statistiques sur les taux de création d'entreprises propres à chaque dispositif, puis à la présentation des dispositifs d'un point de vue réglementaire.

## 2.2.1 L'agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes (ANSEJ)

### 2.2.1.1 Présentation de la structure

Le dispositif ANSEJ est sous l'égide du ministère de l'Emploi et du Travail. Il s'adresse aux jeunes chômeurs de la tranche d'âge 19-35 ans, lorsque l'investissement génère au moins trois emplois permanents (y compris les jeunes promoteurs associés dans l'entreprise). L'âge limite du gérant de projet ne pourra être porté à plus de quarante ans, jouissant d'une qualification professionnelle en relation avec l'activité projetée et mobilisant un apport personnel déterminé pour le financement du projet.

#### *L'ANSEJ en chiffres :*

Selon les sources de l'ANSEJ, les microentreprises créées dans le cadre de cette structure ont atteint 298 000 entreprises au 31 mars 2014, et un million d'emplois créés en 19 ans. Ce chiffre montre bel et bien l'apport de cette structure, mais il serait intéressant d'avoir les données statistiques sur la croissance et la pérennité des entreprises créées, en vue d'une meilleure évaluation de ce dispositif. Il est à noter que le texte régissant ce dispositif stipule que ce dispositif se charge du coaching après création de l'entreprise pour lui assurer sa continuité. Qu'en est-il en réalité ?

**Tableau n°12 : Projets financés par l'ANSEJ entre 2007– 2013**

Années	Projets financés	Emplois prévus
Au 31/12/2007	86 380	243 308
2008	10 634	31 418
2009	20 848	57 812
2010	22 641	60 132
2011	42 832	92 682
2012	65 812	129 203
2013	43 039	96 233
<b>Total</b>	<b>292 186</b>	<b>710 788</b>

Ce tableau nous permet de porter une appréciation sur le nombre d'entreprises financées entre 2007 et 2013. On note un accroissement très significatif en matière de création de microentreprises. L'Algérie est considérée parmi les premiers pays ayant mis des dispositifs pertinents, incitant les jeunes porteurs de projets à créer leur entreprise, il reste maintenant, à trouver les mécanismes nécessaires pour le développement de ces entreprises ou à défaut leur maintien sur un long terme.

**Tableau n°13 : Modes de financement des entreprises créées**

	<b>Structure de financement</b>	<b>Montant ( DA )</b>
Au 31/12/2007	Prêt Bancaire	112.686.931.320,49
	PNR	34.842.980.910,57
	Apport Personnel	29.751.846.093,65
2008	Prêt Bancaire	19.134.804.155,43
	PNR	6.462.990.797,92
	Apport Personnel	5.065.195.124,96
2009	Prêt Bancaire	40.540.434.294,05
	PNR	13.222.123.185,53
	Apport Personnel	9.184.445.097,23
2010	Prêt Bancaire	47.201.005.646,84
	PNR	15.088.399.271,14
	Apport Personnel	7.531.931.060,60
2011	Prêt Bancaire	93.847.129.052,70
	PNR	38.840.678.926,70
	Apport Personnel	4.597.884.704,89
2012	Prêt Bancaire	146.750.076.727,20
	PNR	61.880.447.532,34
	Apport Personnel	5.111.207.092,47
2013	Prêt Bancaire	108.317.399.967,84
	PNR	46.152.250.896,61
	Apport Personnel	3.549.743.518,18
<b>Total Prêt Bancaire</b>		<b>568.477.781.164,55</b>
<b>Total PNR</b>		<b>216.489.871.520,81</b>
<b>Total Apport Personnel</b>		<b>64.792.252.691,98</b>

Le présent tableau nous livre un aperçu sur la politique menée dans le domaine de la création des microentreprises par le dispositif de l'ANSEJ. Il fait apparaître l'enveloppe financière du prêt bancaire attribué, sans intérêt, aux jeunes créateurs d'entreprises avec un chiffre de 568.477.781.164,55DA, de 2007 à 2013. Le prêt non rémunéré (PNR) attribué sur la même période a atteint la somme de 216.489.871.520,81. Ces données mettent en avant l'importance qu'accordent les pouvoirs publics au développement de la microentreprise en Algérie.

**Tableau n°14 : Évolution des projets par secteur d'activités**

Secteurs	Au 31 / 12 / 2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total général
Agriculture pêche	10.668	814	1.467	2.222	3.686	6.705	8.225	33.787
Artisanat	13.380	1.881	3.455	3.264	3.559	5.438	4.900	35.877
BTPH	4.013	933	2.078	2.794	3.672	4.375	4.347	22.212
Industrie et maintenance	6.333	1.247	1.685	1.542	2.118	3.301	3.333	19.559
Services	51.986	5.759	12.163	12.819	29.797	45.993	22.234	180.751
Total général	86.380	10.634	20.848	22.641	42.832	65.812	43.039	292.180

*Données reconstituées : source – <http://www.ANSEJ.org.dz/>*

Les données ci-dessus mettant en exergue, les secteurs lancés par les jeunes créateurs d'entreprises. On enregistre la présence de tous les secteurs, mais avec un intérêt particulier pour le secteur des services. Sur la totalité des projets entrepris, 180.751 projets sont dans le domaine des services, suivis de l'artisanat avec 35.877, du BTPH avec 22.212, puis en dernier lieu de l'industrie et la maintenance avec 19.559 projets. On relève l'absence de projets relevant du domaine de l'innovation dans ce dispositif.

**Tableau n°15 : Évolution des projets financés par genre**

Genre	Au 31 / 12 / 2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total général
Féminin	12.166	1.502	2.496	2.211	2.951	4.477	3.526	29.329
Masculin	74.214	9.132	18.352	20.430	39.881	61.335	39.513	262.857
Total général	86.380	10.634	20.848	22.641	42.832	65.812	43.039	292.186

Données reconstituées : source – <http://www.ANSEJ.org.dz/>

Les données ci-dessus permettent de comparer le nombre d'entreprises créées par genre. Les hommes s'investissent dans la création d'entreprises plus que les femmes. 262.857 créateurs hommes contre seulement 29.329 femmes, équivalant à 1/9. Cette donnée n'est pas spécifique à l'Algérie, puisque les statistiques à l'échelle internationale indiquent une représentation assez faible du sexe féminin dans la création d'entreprises, y compris celles qui relèvent du domaine de l'innovation.

**Tableau n° 16 : Évolution par type de financement**

Type de financement	Au 31 / 12 / 2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total général
Mixte	7.208	1.248	1.695	1.000	1.110	837	623	13.721
Triangulaire	79.172	9.386	19.153	21.641	41.722	64.975	42.416	278.465
Total général	86.380	10.6344	20.848	22.641	42.832	65.812	43.039	292.186

Données reconstituées : source – <http://www.ANSEJ.org.dz/>

En comparant les données statistiques annoncées par l'ANSEJ avec les résultats de recherches et d'études effectuées par les différents organismes nationaux et internationaux, on ne peut que confirmer l'apport de ce dispositif dans l'accroissement de la microentreprise, depuis sa mise en place. Cependant, il y a lieu, de lancer des études d'impact pour mesurer leur efficacité, en se référant à la pérennité de l'entreprise, au taux de création d'emplois, à l'absorption du chômage, au développement local et régional ainsi qu'à la croissance de l'économie algérienne globalement.

## 2.2.2. La Caisse Nationale d'Assurance Chomage (CNAC)

### 2.2.2.1 Présentation de la structure

#### La CNAC en Chiffres

**Tableau n°17 : Projets financés par secteur d'activité  
(cumul au 31/12/2016)**

Secteur d'activités	Projets financés	Part de la femme	Impact emploi	Projets financés	Part de la femme	Impact emploi	Total financement (MDA)
Agriculture	3325	12,21%	7800	17513	11,92%	42322	68610,87
Artisanat	2016	20,93%	5144	11886	22,12%	31222	37029,45
BTP	481	3,53%	1424	8080	2,33%	25992	32164,07
Hydraulique	14	0%	43	321	4,67%	1108	2261,61
Industrie	919	21,7%	2664	10440	21,67%	31317	479963,17
Maintenance	58	0%	131	795	2,26%	1910	2249,56
Pêche	49	0%	169	404	0,5%	1462	2784,59
Prof. libérale	120	42,5%	272	831	43,68%	1813	2970,57
Services	1859	17,7%	4114	30111	17,05%	63430	106551,9
Transport marchandises	51	0%	65	45844	1,52%	69662	118366,73
Transport voyageurs	10	0%	24	12191	1,23%	18483	28844,08
<b>TOTAL</b>	<b>8902</b>	<b>16,01%</b>	<b>21850</b>	<b>138716</b>	<b>9,81%</b>	<b>288721</b>	<b>449796,6</b>

Source : cnac

Comme il est constaté dans ce tableau, les projets financés en 2016 ont atteint 8.902. La part du lion en ce qui concerne le taux de financement de projet revient aux hommes, car sur le taux global de financement de projets, on enregistre, uniquement 16,01 % pour les femmes. Le nombre d'emplois généré par la création est de 21 850 emplois.

En ce qui concerne le cumul de projets financés à la fin de 2016, on enregistre 449.796 projets, avec 288.721 emplois créés, le taux de participation des femmes dans le dispositif de la CNAC est de 9,81 %, ce qui

représente presque le 1/10<sup>e</sup> de la population totale. Cette donne n'est pas spécifique à la CNAC, mais elle concerne pratiquement tous les dispositifs d'appui et d'incubation, où les femmes sont faiblement représentées. Le grand nombre d'entreprises financées témoigne de la fiabilité du dispositif; reste à voir leur pérennité après trois années d'existence.

**Tableau n° 18 : Présentation des principaux agrégats**

Principaux agrégats	Résultats de l'exercice 2016	Bilan cumulé (au 31/12/2016)
Nombre de dossiers déposés	3981	380997
Attestations d'éligibilité et de financement délivrées	3469	250348
Nombre d'accords bancaires	6776	158469
Nombre de rejets bancaires	74	8525
Nombre de projets financés	8902	138716
Impact emploi	21850	288721

*Tableau reconstitué. Source : CNAC*

Ce tableau permet de situer la performance de ce dispositif en matière d'appui. Il ressort que la CNAC a pu financer, au 31 décembre 2017, 138.716 entreprises sur le nombre de dossiers traités qui a atteint 380.997. Ce qui lui a permis de créer 288.721 emplois.

### Textes régissant le dispositif

Le dispositif de la CNAC est sous l'égide du ministère de l'Emploi et du Travail. Il a été créé en 1994 pour gérer le dispositif d'assurance-chômage destiné à prendre en charge les salariés susceptibles de perdre de façon involontaire leur emploi pour des raisons économiques (ajustement structurel). La CNAC est régie par le décret exécutif n°04 - 2 du 3 janvier 2004, fixant les conditions et les niveaux des aides accordées aux chômeurs promoteurs, âgés de 35 à 50 ans. Celui-ci a été modifié et complété par celui du 6 mars 2011. Dans ce cadre, plusieurs dispositifs et instruments ont été développés pour accompagner cette catégorie de chômeurs notamment à travers la formation, la reconversion, les techniques de recherche d'emploi et l'aide à l'activité indépendante.

Depuis 2004, cet organisme assure la gestion et la mise en œuvre du dispositif de soutien à la création d'activités par les chômeurs-promoteurs âgés de 30-50 ans, au niveau des 48 wilayas. Le coût maximal attribué dans ce dispositif est de 10 millions de dinars. Les services assurés aux promoteurs intègrent, à la fois :

- l'accompagnement personnalisé durant toutes les phases du projet et l'élaboration de *business plan* ;
- les aides financières ;
- prêt non rémunéré représentant 28 à 29 % du coût global du projet ;
- bonification totale des intérêts bancaires ;
- assistance à l'obtention du financement bancaire (70 % du coût global du projet) à travers une procédure simplifiée par la mise en place du comité de sélection, de validation et de financement des projets et la garantie des crédits par le fonds de caution mutuelle risques/crédits investissements chômeurs-promoteurs de la catégorie des 30-50 ans.

Les investissements à réaliser dans ce cadre reposant exclusivement sur un mode de financement de type triangulaire, qui met en relation le promoteur, la banque et la CNAC, à travers le montage suivant :

- apport personnel : 1 à 2 % du coût global du projet ;
- financement CNAC : 28 à 29 % du coût global du projet (non rémunéré) ;
- financement bancaire : 70 % (intérêts bonifiés).
- avantages fiscaux (exonération de TVA et abattement sur les droits de douane en phase de réalisation, exonération d'impôts en phase d'exploitation) ;
- validation des acquis professionnels (v.a.p) : c'est une mesure mise en application en partenariat avec le ministère de la Formation et de l'Enseignement professionnel (MFEPEP), qui vise à évaluer et à valoriser l'expérience professionnelle des futurs promoteurs en situation d'absence de justificatif de qualification (certificat de qualification, diplôme ou certificat de travail). Cette opération est prise en charge financièrement par la CNAC. Celle-ci dispose d'un réseau d'antennes qui couvre tout le territoire national.

### 2.2.3. L'Agence Nationale de gestion du microcrédit (ANGEM)

#### 2.2.3.1. Présentation de la structure

#### L'ANGEM en Chiffres

**Tableau n° 19 : Emplois créés par secteur d'activité depuis juin 2015**

Exercice	Agric.	TPI	BTP	Serv.	Artis.	Com.	Pêche	Total
2005	1 473	1 898	125	300	1 198	-	-	4 994
2006	9 603	16 390	1 020	2 328	3 990	-	-	33 331
2007	4 025	9 734	1 112	4 810	6 165	-	-	25 846
2008	10 780	13 785	4 158	15 932	18 494	-	-	63 149
2009	18 232	13 705	6 282	21 170	31 712	-	-	91 101
2010	12 820	18 350	5 735	18 764	22 265	-	-	77 934
2011	24 338	73 021	12 538	35 657	15 863	-	-	161 417
2012	33 164	88 902	24 021	43 915	29 547	92	-	219 641
2013	19 410	78 864	16 861	32 724	17 663	357	174	166 053
2014	18 804	72 608	14 049	37 416	31 083	1 664	691	176 315
2015*	-	-	-	-	-	-	-	69 758
<b>Total</b>	<b>155 237</b>	<b>395 894</b>	<b>87 821</b>	<b>218 196</b>	<b>182 865</b>	<b>2 383</b>	<b>886</b>	<b>1 089 539</b>

Ce tableau nous donne un aperçu sur le nombre d'emplois créés, dans le cadre de ce dispositif. Il ressort de cela que le nombre d'emplois créés a atteint 1.089.539 entre 2005 et 2013. Tous les secteurs d'activité participent à la création d'emplois. Le secteur du BTP enregistre le plus grand nombre d'emplois (395.894), suivi du secteur des services avec 218 865 d'emplois créés, suivi du secteur de l'artisanat avec 182.865 emplois. Le secteur de l'agriculture enregistre 155.237 emplois, en revanche, le secteur qui représente le plus faible taux enregistré est celui de la pêche avec uniquement 886 emplois créés durant cette période.

**Tableau n° 20 : Répartition des crédits octroyés par genre**

Genre	Nombre	Part (%)
Femmes	451 080	62,10%
Hommes	275 279	37,90%
<b>Total</b>	<b>726 359</b>	<b>100,00%</b>

Ce tableau énonce les prêts accordés par genre. Ces derniers ont atteint 726.359 crédits, dont 451.080 (62,10 %) pour les hommes et 275.279 (37,90 %) pour les femmes. On relève que les crédits sont demandés aussi bien par les hommes que par les femmes, à l'inverse des autres dispositifs où les hommes dominent quant aux crédits demandés pour la création d'entreprises.

**Tableau n° 21 : Répartition des crédits octroyés par secteur d'activités**

Secteurs d'activités	Nombre de prêts octroyés	Part (%)
Agriculture	106 066	14,60%
TPI	277 145	38,11%
BTP	61 226	8,43%
Services	152 062	20,94%
Artisanat	127 215	17,55%
Commerce	2 012	0,28%
Pêche	633	0,09%
<b>Total</b>	<b>726 359</b>	

Ce tableau met en valeur les prêts accordés par secteur d'activité. La grande part de crédits octroyés revient au secteur des TPI avec 277.145 crédits, équivalant au taux de 38,11%. Les Services occupent la deuxième place avec 152.062 et un taux de 20,94%. L'artisanat se positionne en troisième place avec 127.215 et un taux de 17,55%, suivi de l'agriculture qui a atteint 106.066 crédits et un taux de 14,60%; en revanche les BTP enregistrent 61.226 crédits avec un taux de 8,43%. En revanche, ceux du Commerce et de la pêche enregistrent les taux les plus faibles, soit 0,28% et 0,09%.

**Tableau n° 22 : Répartition des crédits octroyés par tranche d'âge**

Tranche d'âge	Nombre	Part(%)
18 - 29 ans	271 186	37,33%
30 - 39 ans	229 726	31,63%
40 - 49 ans	128 230	17,65%
50 - 59 ans	70 646	9,73%
60 et plus	26 571	3,66%
<b>Total</b>	<b>726 359</b>	<b>100,00%</b>

Les données statistiques de ce tableau permettent de cerner les différentes catégories d'âges concernées par le dispositif de l'ANGEM. Il ressort de ces données que toutes les catégories d'âges sont représentées.

Bien entendu, les crédits les plus importants sont alloués à la tranche d'âge des 18-29 ans avec 271 186 crédits avec un taux de 37,33 %. La tranche d'âge des 30-39 ans occupe la deuxième place avec 229.726 crédits et un taux de 31,63 %. La tranche d'âge des 40-49 ans a atteint le chiffre de 128 230 crédits avec un taux de 17,65 %. Les 50-59 ans et celle des 60 ans et plus enregistrent respectivement les taux les plus faibles (9,73 et 3,66 %). Ces données s'accordent avec les résultats des recherches effectuées dans d'autres pays qui relèvent que les dispositifs d'appui concernent davantage les tranches des plus jeunes.

**Tableau n° 23 : Répartition des crédits octroyés selon le niveau d'instruction**

Niveau d'instruction	Nombre	Part (%)
Sans niveau	119 757	16,49%
Alphabétisé	11 982	1,65%
Primaire	110 192	15,17%
Moyen	360 577	49,64%
Secondaire	93 180	12,83%
Universitaire	30 671	4,22%
<b>Total</b>	<b>726 359</b>	<b>100,00%</b>

Le dispositif de l'ANGEM n'est pas exclusif, il est destiné à toutes les catégories. Il en ressort que les sans niveau et les niveaux les plus bas sont représentés dans l'échiquier des crédits.

On relève que la population la plus représentée est celle du niveau d'instruction moyen avec 360.577 équivalant à 49,64 %. Les sans niveaux sont en deuxième position avec un chiffre de 119.757 (16,49%), suivi du niveau primaire avec un nombre de 110 192 égales à 15,17 %. Le cycle secondaire atteint le chiffre de 93.180 (12,83). Par contre, les universitaires et les alphabétisés enregistrent les taux les plus faibles avec respectivement (4,22 % contre 1,65 %).

**Tableau n° 24 : Bilan des financements des catégories spécifiques**

Catégories	Nombre		
	Femmes	Hommes	Total
Handicapés	511	918	1429
Ex-détenus	56	1 435	1491
Victimes de la tragédie nationale	171	223	394
Candidats à l'émigration clandestine	9	85	94
Personnes atteintes du VIH/Sida	61	2	63
Personnes rapatriées	0	742	742
<b>Total</b>	<b>808</b>	<b>3 405</b>	<b>4 213</b>

Le dispositif de l'ANGEM est à vocation socio-économique puisqu'il prend en charge et sans distinction toutes les catégories sociales. À ce titre, on relève le financement d'une population à caractère social spécifique. Les ex-détenus se classent en première position, avec 1.491 projets (1.435 hommes et 56 femmes). Le financement attribué a touché les handicapés avec un chiffre global de 1.429, dont 511 femmes et 918 hommes. Les personnes rapatriées sont en troisième position avec 742 projets financés. Les victimes de la tragédie nationale ont aussi bénéficié d'un financement avec un chiffre de 394 projets, dont 223 hommes et 171 femmes. Le financement a été également attribué à 94 personnes candidates à l'émigration clandestine, dont 85 hommes et 9 femmes. Enfin, 63 personnes atteintes du VIH/Sida ont bénéficié de ce financement, dont 2 hommes et 61 femmes.

### Textes régissant le dispositif de l'ANGEM

Source : <http://www.angem.dz>

Sous tutelle du ministère de la Solidarité et de l'Émancipation de la femme, l'Agence nationale de gestion du microcrédit (ANGEM) est créée par décret exécutif n° 04-14 du 22 janvier 2004, modifié et complété par le DP n° 08-10 du 27 janvier 2008. Elle a pour missions :

- la gestion du dispositif de microcrédit ;
- le soutien, le conseil et l'accompagnement des bénéficiaires dans la mise en œuvre de leurs activités ;
- l'octroi des prêts non rémunérés.

### Le fonds de garantie mutuelle de microcrédit

Ce fonds a pour objet de garantir le microcrédit accordé par les banques adhérentes au fonds aux bénéficiaires ayant obtenu la notification des aides de l'agence nationale de gestion du microcrédit. Il est domicilié auprès de cette même agence. Son social est fixé à 3,45 milliards de DA. Les ressources du fonds sont constituées :

- a) D'une dotation initiale en fonds propres à travers :
  - *l'apport en capital de l'agence nationale de gestion du microcrédit ;*
  - *l'apport du trésor public ;*
  - *l'apport en capital des banques adhérentes ;*
  - *le reliquat non utilisé de l'ancien fonds de garantie des risques découlant du microcrédit.*
- b) des cotisations versées par les bénéficiaires du MC et par les banques ;
- c) des produits de placements financiers des fonds propres et des cotisations ;
- d) des dons, de legs et de subventions ;
- e) de dotations complémentaires en fonds propres.

### Banques et établissements financiers

- Intervention financière de l'État dans le dispositif :
  - *Prêt non rémunéré : 29 % du coût global de l'activité au titre de la création d'activité par l'acquisition de petits matériels et*

*matières premières de démarrage de l'activité qui ne saurait dépasser 1.000.000 DA ;*

- 100 % du coût global de l'investissement, au titre de l'achat de matières premières, qui ne saurait dépasser 100.000 DA.*
- Bonification des taux d'intérêt pour les crédits bancaires obtenus (80 % et 95 % du taux débiteur appliqué par les banques selon l'implantation du projet) ;*
- Apport du Trésor public (dotation initiale en fonds propres du fonds de garantie) ;*
- Reliquat non utilisé de l'ancien fonds de garantie des risques découlant du microcrédit (ce montant comprend l'apport initial du Trésor).*

#### 2.2.4. Les centres de facilitation et pépinières d'entreprises en chiffres

##### 2.2.4.1. Présentation de la structure

##### Les Centres de facilitation en chiffres

Les données suivantes portent sur les dispositifs d'appui que le ministère de l'Industrie et de l'Investissement a mis en place et plus particulièrement les centres de facilitations et les pépinières d'entreprises créés en 2005.

**Tableau n° 25 : État de réalisation des centres de facilitation**

<b>Structures</b>	<b>Structures créées de 2005 à 2009</b>	<b>structures à créer de 2010 à 2014</b>
Centres de facilitation	10	14
Pépinières d'entreprise	04	10
Total	14	24
Moyen	360 577	49,64%
Secondaire	93 180	12,83%
Universitaire	30 671	4,22%
<b>Total</b>	<b>726 359</b>	<b>100,00%</b>

Tableau reconstitué : source – Le bulletin statistique de la PME.

Ce tableau fait état du nombre de centres de facilitation et de pépinières d'entreprises existant entre 2005 et 2009. Le nombre des centres de facilitation est de 10 alors que celui des pépinières est de 04. Pour ce qui est du programme 2010/2014, le nombre des centres serait de 14 et celui des pépinières, de 10. Ce programme prévoyait de créer d'ici 2014, 14 centres de facilitation et 10 pépinières d'entreprises. Ce nombre restreint s'explique par le retard enregistré en matière d'accompagnement.

Le taux de mortalité des entreprises, et notamment pour les entreprises novices, qui reste important, peut s'expliquer par le manque enregistré en ce qui concerne le nombre restreint de structures d'accompagnement créées durant cette période.

Les chiffres ci-dessous indiquant le nombre de projets accueillis ou accompagnés, le nombre de *business plans* élaborés et ceux d'entreprises et d'emplois créés et ce, pour dix villes expérimentales.

**Tableau N° 26 : Performance des centres de facilitation**

Centre de facilitation / ville	Projets accueillis	Projet accompagnés	Business plan élaborés	Entreprises créées	Emplois créés
Tipasa	365	71	12	/	/
Oran	1150	300	30	40	110
Adrar	56	11	02	/	/
B.B.A	575	249	10	48	192
Illizi	71	52	18	14	16
Jijel	231	06	2	4	32
Tamanrasset	17	05	/	/	/
Naâma	160	20	/	/	/
Tindouf	50	10	02	/	10
Djelfa	46	18	/	/	/
<b>Total</b>	<b>2721</b>	<b>742</b>	<b>76</b>	<b>109</b>	<b>360</b>

Source : bulletin statistique de la PME n°20, mars 2012

On remarque que 6 sur les 10 centres de facilitation existants sont situés au sud de l'Algérie. Ils comptent 400 projets accueillis. Seul, le nombre d'entreprises créées est de 14 à Illizi. Malheureusement, les

domaines des différentes entreprises créées n'ont pas été identifiés, ce qui nous prive d'une meilleure compréhension. D'une manière générale, on relève un taux de déperdition assez important, puisque sur les 742 projets accompagnés, seules 109 entreprises ont été créées sur le total des projets accueillis, qui ont atteint 2 721.

**Tableau n° 27 : Évolution des indicateurs de performance des centres de facilitation (2015-2016)**

Indicateurs de performance	2015	2016
Nombre de porteurs de projets réceptionnés	3 158	2390
Nombre de porteurs de projets accompagnés	1 550	2390
Nombre de <i>business plan</i> élaborés	301	2390
Nombre d'entreprises créées	957	2390
Nombre d'emplois créés	3 418	2390

En ce qui concerne la nature des projets accompagnés des centres de facilitation, les secteurs dominants sont les services, l'industrie et l'artisanat. D'autres projets relèvent du secteur de l'agriculture, des Travaux publics et du Commerce.

**Tableau n° 28 : Répartition des projets accompagnés par les centres de facilitation selon le secteur d'activités**

Nombre de porteurs de projets	Secteurs	Nombre	Taux
	Industrie	265	24,56
	Service	412	34,30
	Travaux Publics	142	11,82
	Agriculture	181	15,07
	Commerce	28	02,33
	Artisanat	187	15,57
	Divers	11	0,92
Total des projets accompagnés	Tous les secteurs	1256	100%

Les données de ce tableau permettent de cerner le nombre de projets accompagnés. Il en ressort que le secteur des Services prend le dessus sur le reste des secteurs (34,30%), suivi de l'industrie (24,56%). Par contre, le Commerce enregistre le taux le plus faible (02,33%).

## Textes régissant les Centres de facilitation et les pépinières d'entreprises

(Source : <http://www.mdipi.gov.dj>)

Ces centres sont créés par :

- Décret n° 03-78 du 25 février 2003, fixant la nature juridique, les missions et l'organisation des centres de facilitation des petites et moyennes entreprises.
- décret exécutif n° 07-103 portant création de centres de facilitation des petites et moyennes entreprises.
- décrets exécutifs du numéro 389 à 402 du 5 novembre 2003 portant création des centres de facilitation des wilayas suivantes : Chlef, Laghouat, Béjaïa, Blida, Alger, Jijel, Sétif, Sidi Bel Abbès, Constantine, Oran, Boumerdès, El-Oued, Tipasa et Ghardaïa
- arrêté interministériel du 25 avril 2006 portant organisation interne des centres de facilitation des petites et moyennes entreprises.
- arrêté interministériel du 14 avril 2007 portant classification des postes supérieurs des centres de facilitation des petites et moyennes entreprises.

Les centres de facilitation sont des établissements publics à caractère administratif « EPA ». Ils sont dotés de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Ils ont pour mission de :

- développer la culture d'entreprise ;
- offrir un guichet adapté aux besoins des créateurs d'entreprises et des entrepreneurs ;
- vérifier la bonne adéquation entre le projet, le secteur d'activité et le profil du candidat et ses motivations ;
- réduire les délais de création, d'expansion et de reprises d'entreprises ;
- accompagner les petites et moyennes entreprises (pme) dans l'intégration économique nationale et internationale ;
- accompagner les créateurs de projets et les entrepreneurs dans le domaine de la formation et de la gestion ;
- favoriser le développement de nouvelles technologies auprès des porteurs de projets ;
- promouvoir et favoriser la diffusion du savoir-faire ;
- diffuser les dispositifs d'aide et de soutien aux pme.

Les centres de facilitation constituent un espace d'animation économique destiné à rendre l'information disponible et à assister les porteurs de projets à concrétiser leur investissement.

## 2.2.5. Les pépinières d'entreprise en chiffres

### 2.2.5.1. Présentation de la structure

**Tableau n° 29 : Efficacité des pépinières d'entreprise**

pépinières d'entreprises	Projets hébergés	Entreprises créées	Nombre d'emplois créés
Annaba	09	09	25
Oran	13	04	28
Ghardaïa	09	04	15
Bordj Bou Arreridj	02	19	/
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>19</b>	<b>68</b>

Source : Le bulletin statistique de la PME n°20, mars 2012.

Ce tableau met en avant les prestations que les pépinières d'entreprises apportent en matière de valeur ajoutée pour les entreprises créées. Il apparaît que sur les 33 porteurs de projets qui ont été accompagnés, 19 ont pu créer leur entreprise, en générant 68 postes d'emplois. Cette donnée permet de noter que ces derniers ont besoin, notamment durant leur processus de création et de post création, d'un accompagnement adéquat pour développer leur projet.

Fin 2016, 16 pépinières d'entreprises étaient opérationnelles dans les wilayas suivantes : Annaba, Oran, Bordj-Bou-Arréridj, Ghardaïa, Biskra, Khenchela, Mila, Sidi Bel Abbès, Ouargla, Batna, Adrar, El Bayadh, Oum El Bouaghi, Béchar, Tiaret et Bouira. Le principal indicateur de performance des pépinières d'entreprises est le nombre de projets hébergés. Les statistiques reprises dans le tableau ci-après concernent les projets hébergés au sein des pépinières d'entreprises fin 2016.

**Tableau n° 30 : Evolution de projets hébergés et créés**

Année	2015	2016	Évolution (%)
Nombre de projets hébergés	135	158	17
Nombre de projets créés	84	70	-16

Selon les données recueillies auprès des 16 pépinières opérationnelles, en 2016, il en ressort que le nombre de projets hébergés a atteint

158, dont 70 entreprises ont été créées, soit un taux de 44,30 %. Le nombre d'emplois à créer par les 158 entreprises a atteint 576 emplois.

**Tableau n° 31 : Bilan des pépinières par wilaya**

Wilaya	Nombre de projets hébergés	Nombre d'entreprises créées	Nombre d'emplois créés
Oum El Bouaghi,	11	5	39
Adrar	14	4	21
Biskra	28	8	131
B.B.A	9	4	12
Khenchela	11	2	83
Oran	15	4	08
Batna	16	8	23
El Bayadh	16	10	68
Annaba	15	4	75
Ghardaïa	7	04	40
Tiaret	1	3	10
Mila	9	5	31
Sidi Bel Abbès	1	4	4
Ouargla	5	5	31
Béchar*	/	/	/
Bouira*			/

(\*) les pépinières de Béchar et Bouira entament la phase de démarrage.

En comparaison avec les résultats enregistrés en 2015, il est relevé une évolution de 17 % en matière d'entreprises hébergées et une baisse de 16 % en ce qui concerne le nombre d'entreprises créées. Par secteur d'activité, on enregistre une dominance du secteur « Services » avec un taux atteignant les 44,3 % suivis du secteur de l'industrie de 22,15 %.

### Textes régissant les pépinières d'entreprises

Celles-ci sont créées par :

- Décret n° 03-78 du 25 février 2003, portant sur le statut des pépinières d'entreprises.
- décrets exécutifs n°375 à 388 du 30 octobre 2003 portant création des pépinières d'entreprises des wilayas de : Laghouat, Batna, Blida, Tlemcen, Sétif, Annaba, Constantine, Oran, El Oued, Tizi Ouzou, Alger, Chlef.

- décret exécutif n°04-163 du 05 juin 2004 portant création de la pépinière d'entreprises dénommée « incubateur d'Alger ».

Celles-ci sont des établissements publics à caractère industriel et commercial « EPIC », elles sont dotées de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

### Les Missions

- offrir des conseils personnalisés ;
- accompagner et suivre les porteurs de projets avant et après la création de leur entreprise ;
- examiner les plans d'affaires des futurs locataires porteurs de projets au sein de la pépinière ;
- étudier toutes les formes d'assistance et de suivi ;
- élaborer un plan d'orientation pour les différents secteurs abrités par la pépinière ;
- étudier et proposer les moyens et les instruments de promotion et d'implantation des nouvelles entreprises ;
- aider les entreprises à surmonter les difficultés et les obstacles auxquels elles sont confrontées ;
- mettre à disposition des entreprises hébergées, le mobilier de bureau, des équipements de bureautique et d'informatique ;
- développer une synergie avec l'environnement de l'entrepreneuriat ;
- favoriser l'émergence des projets innovants ;
- pérenniser les entreprises accompagnées ;
- inciter les entreprises à mieux se structurer ;
- accueillir, héberger et accompagner pour des périodes limitées dans le temps les entreprises naissantes ainsi que des porteurs de projets ;
- gérer et louer des locaux ;
- offrir des prestations de services ;
- offrir à la demande des entreprises hébergées les services communs suivants :
  - réception des messages téléphoniques et fax
  - distribution et envoi de courrier ainsi que l'impression de documents.
  - consommation d'électricité, de gaz et d'eau

Les pépinières d'entreprises sont des structures publiques qui permettent, à travers des actions d'accompagnement et d'encadrement, d'assister les porteurs de projets dans le lancement de leurs activités. Elles offrent des services

intégrés aux jeunes promoteurs à travers une assistance et un conseil dans tous les aspects de la gestion dans les cycles ci-dessous :

- formation inhérente à la phase de maturation.
- formation se rapportant à la phase de création de l'entreprise.
- formation liée à l'accompagnement durant les premières phases d'exploitation.
- formation portant sur le monde des affaires et les différents partenariats.
- formation aux nouvelles techniques de commerce (e-commerce).
- formation à l'accès aux réseaux des pépinières (opération de réseautage).

## **2.2.6. Agence Nationale d'Investissement et de Développement (ANDI)**

(<http://www.andi.dz/index.php/fr/>)

### *2.2.6.1. Présentation de la structure*

#### L'ANDI en Chiffres

**Tableau n ° 32 : Les Projets d'investissement de la période 2002-2015**

<b>Projets d'investissement</b>	<b>Nombre de projets</b>	<b>%</b>	<b>Montant (millions de D.A)</b>	<b>%</b>	<b>Nombre d'emplois</b>	<b>%</b>
Investissements locaux	59.563	98,88	9.100.521	78,64	904.762	87,50
Investissements en partenariat	676	1,12	2.471.691	21,36	129.254	12,50
<b>Total général</b>	<b>60.239</b>	<b>100</b>	<b>11.572.213</b>	<b>100</b>	<b>1.034.016</b>	<b>100</b>

Source : <http://www.andi.dz/index.php/fr/declaration-d-investissement>

Ce tableau nous livre un aperçu sur le nombre de projets d'investissement de la période de 2002 à 2015. Les projets d'investissement locaux ont atteint le chiffre de 59.563 (98,88 %) et celui de l'investissement en partenariat est de 676 projets avec un taux très bas (1,12 %).

Le montant total de l'investissement avoisine les 11.572.213 DA, alors que le nombre d'emplois créés est de 904.762 pour l'investissement local et 129.254 pour l'investissement en partenariat. Ceux-ci montrent le niveau évolution des projets d'investissement depuis le passage de l'Algérie à l'économie de marché.

**Tableau n° 33 : Investissement par secteur d'activités**

Secteur d'activité	Nombre de projets	%	Montant (millions de D.A)	%	Nombre d'emplois	%
Agriculture	1.218	2,02	176.019	1,52	52.366	5,06
BTPH	11.290	18,74	1.323.698	11,44	245.911	23,78
Industries	9.231	15,32	6.503.533	56,20	388.219	37,54
Santé	809	1,34	127.684	1,10	19.105	1,85
Transport	30.669	50,91	1.027.480	8,88	158.016	15,28
Tourisme	789	1,31	982.924	8,49	54.862	5,31
Services	6.226	10,34	964.388	8,33	107.089	10,36
Commerce	2	0,00	37.514	0,32	4.100	0,40
Télécom	5	0,01	428.963	3,71	4.348	0,42
<b>Total général</b>	<b>60.239</b>	<b>100</b>	<b>11.572.213</b>	<b>100</b>	<b>1.034.016</b>	<b>100</b>

Source : <http://www.andi.dz/index.php/fr/declaration-d-investissement>

La lecture de ce tableau montre que l'investissement a touché pratiquement tous les secteurs d'activité. La part du lion revient au service du transport avec 30.669 projets et 158.016 emplois créés, suivi du BTPH 11.290 projets et 245.911 emplois créés. L'industrie a occupé la troisième position avec 9.200 projets investis et 388.219 emplois créés. Le nombre de projets investis dans les Services est de 6.226 projets permettant de générer 107.089 emplois. L'agriculture enregistre 1.218 projets et 52.366 emplois. La Santé est en dernière position avec 819 projets et 19.105 emplois. Si l'on se réfère à ces données 60 239 projets, un investissement de 11.572.213 DA et 1.034.016 emplois créés durant la période 2003-2015. Ceux-ci dénotent l'impact positif de ce dispositif dans la dynamique économique.

Tableau n° 34 : Types d'investissement

Type d'investissement	Nombre de projets	%	Montant (millions de D.A)	%	Nombre d'emplois	%
Création	34.754	57,69	5.996.367	51,82	558.619	54,02
Extension	24.404	40,51	4.731.214	40,88	450.721	43,59
Restructuration	3	0,00	479	0,00	92	0,01
Réhabilitation	927	1,54	306.247	2,65	12.386	1,20
Réhabilitation – Extension	927	1,54	306.247	2,65	12.386	1,20
<b>Total général</b>	<b>60.239</b>	<b>100</b>	<b>11.572.213</b>	<b>100</b>	<b>1.034.016</b>	<b>100</b>

Source : <http://www.andi.dz/index.php/fr/declaration-d-investissement>

Si l'on tient compte des données relatives aux types d'investissements, on peut noter que les projets de type *création* sont les plus représentés dans l'échiquier d'investissement. Ces projets ont atteint le chiffre de 34.754 entreprises et ont fait naître 558.619 emplois.

Les projets de types *extension* s'élèvent à 22.404 projets avec création de 450.421 emplois. Les projets de *réhabilitation* ont atteint le nombre de 927 et ont permis de créer 12.386 emplois.

Quant à la formule de *réhabilitation-extension*, elle a atteint le chiffre de 151 projets et a permis la création de 12.198 emplois.

Pour ce qui est du type *extension*, on note seulement 3 projets qui ont pu générer 92 emplois. Si l'on tient compte des données globales, on peut noter que ce dispositif a permis de lancer 60.239 projets tous types confondus et généré 1 034 016 emplois avec une enveloppe financière globale de 11.572.213 DA.

### Textes régissant l'ANDI

Cette agence a été créée dans le cadre des réformes engagées par les pouvoirs publics durant les années 1990. L'établissement a connu des évolutions visant des adaptations aux mutations de la situation économique et sociale du pays. Initialement Agence de promotion, de soutien et de suivi de l'investissement (APSI), de 1993 à 2001, puis (ANDI). Ce passage s'est traduit par des modifications du cadre institutionnel et réglementaire de ses activités :

- création du Conseil national de l'investissement (CNI), organe présidé par le Premier ministre, chargé des stratégies et des priorités pour le développement;

- création de structures régionales de l'agence qui participe en concertation avec les acteurs locaux au développement régional. Cette contribution consiste notamment en la mise en place de moyens humains et matériels de faciliter et simplifier l'acte d'investir ;
- instauration d'une commission interministérielle de recours chargée de recevoir et de statuer sur les doléances des investisseurs ;
- clarification des rôles des différents intervenants dans le processus d'investissement ;
- révision du dispositif d'incitation à l'investissement ;
- suppression du niveau d'autofinancement exigé à l'éligibilité aux avantages
- simplification des formalités d'obtention des avantages ;
- allègement des dossiers de demande d'avantages.

La mission principale de l'ANDI est le développement et le suivi des investissements nationaux et étrangers. Elle vise à faciliter l'accomplissement des formalités administratives relatives au lancement des projets de création d'entreprises grâce à un guichet unique décentralisé au niveau de chaque wilaya et regroupant les représentants locaux de l'agence et les organismes et administrations concernés par l'investissement.

Sous le contrôle et l'orientation du ministre chargé de la promotion des investissements, l'ANDI exerce ses missions dans sept grands domaines :

- information : accueillir et informer les investisseurs ;
- facilitation : identifier les contraintes entravant la réalisation des investissements et proposer des mesures organisationnelles et réglementaires pour y remédier ;
- promotion de l'investissement : promouvoir l'environnement général de l'investissement en Algérie, améliorer et consolider l'image de marque de l'Algérie à l'étranger ;
- assistance : conseiller et accompagner les investisseurs auprès des autres administrations dans la réalisation de leurs projets ;
- participation à la gestion du foncier économique : informer les investisseurs sur la disponibilité des assiettes foncières et assurer la gestion du portefeuille foncier.

### Les Missions

- l'accueil, le conseil et l'accompagnement des investisseurs au niveau de ses structures centrales et régionales ;
- l'information des investisseurs à travers notamment son site Web, ses supports de promotion et ses divers points d'information sur les événements économiques organisés en Algérie et à l'étranger ;

- la formalisation sur une base d'équité et dans des délais courts des avantages prévus par le dispositif d'encouragement ;
- la veille à l'exécution concertée avec les différentes institutions concernées (Douanes, impôts, etc.), des décisions d'encouragement à l'investissement ;
- la contribution à la mise en œuvre des politiques et des stratégies de développement, en synergie avec les secteurs économiques concernés.

### Le Guichet unique

Il s'agit d'une institution qui a la charge d'accomplir les formalités constitutives des entreprises et permettre la mise en œuvre des projets d'investissements. Le guichet unique est une institution décentralisée, puisqu'elle est créée au niveau de la wilaya, siègent en son sein les représentants locaux de l'ANDI, celui du CNRC, des impôts, des domaines, des douanes, de l'urbanisme, de l'aménagement du territoire et de l'environnement, du travail ainsi que le représentant de l'APC du lieu où le guichet unique est implanté.

Le décret n° 06-356 impartit à chaque représentant des institutions citées supra une mission spécifique en liaison avec la nature de l'administration qu'il représente. Il regroupe, en son sein, outre les cadres de l'Agence elle-même, les représentants des administrations intervenantes à un moment ou à un autre dans le parcours de l'investissement notamment pour les formalités liées à :

- la constitution et l'immatriculation de sociétés ;
- les autorisations et permis requis notamment le permis de construire ;
- les avantages liés aux investissements.

À ce titre, il est chargé de l'accueil de l'investisseur, de la réception de sa déclaration, de l'établissement et de la délivrance de l'attestation de dépôt et de la décision d'octroi d'avantages, ainsi que la prise en charge des dossiers concernant les prestations des administrations et des organismes représentés au guichet unique, de leur acheminement en direction des services concernés.

## CHAPITRE III

# Méthodologie et résultats de l'enquête

### 3.1. Démarches et outils d'investigation

Même si en Algérie, la volonté existe de créer des structures d'appui, levier stratégique, afin de faire face aux problèmes de disparition des entreprises. Pour remédier à la vulnérabilité liée aux conditions de création de nouvelles entreprises, il y a lieu de se pencher sur l'investissement, dont la cadence d'évolution est bien moyenne. Les recherches sur l'incubation sont quasiment absentes, aucune étude ni donnée statistique ne sont disponibles. L'inexistence de critères d'évaluation « *homogènes et unanimes* » rend difficile la mesure de l'efficacité des incubateurs, notamment si l'on veut aller au-delà des indicateurs d'évaluation « *externes* », aussi bien en matière d'entreprises créées qu'en nombre d'emplois générés.

Nous nous sommes rapprochés des dispositifs d'appui pour tenter de comprendre les mécanismes et procédures mis en place dans la relation de structure d'accompagnement – porteurs de projets et/ou entreprise accompagnée. Pour y parvenir, nous avons retenu, comme éléments de première appréciation d'efficacité, trois indicateurs, c'est-à-dire : le développement organisationnel, le développement de réseau, le développement personnel.

Nous avons procédé à l'évaluation des offres de service et des multiples moyens mobilisés y afférents afin de cerner les acquisitions des jeunes entrepreneurs qui se lancent dans des projets de création.

Pour ce qui est de l'étude que nous avons effectuée, nous avons jugé utile d'appuyer les outils d'investigation prévus initialement, c'est-à-dire : le questionnaire et la fiche signalétique, par la technique de l'étude de cas qui s'avère aussi intéressante dans les études d'impact.

Notre objectif est de prendre une unité d'analyse plus fine comme la note Charue-Duboc (1995) pour que la granularité de nos résultats permette une réflexion plus approfondie sur les savoirs à acquérir par les entreprises incubées.

Pour y arriver, nous avons opté pour la méthode descriptive, utilisée souvent pour retracer et analyser des événements et des faits tels qu'ils se produisent dans la réalité. Une batterie d'outils d'investigation a été conçue : la fiche descriptive monographique, la technique d'écoute d'opinions, le questionnaire, le guide d'entretien semi-directif, des tests psychologiques et l'étude de dossiers des créateurs d'entreprises.

### **3.2. L'enquête nationale**

Elle a été réalisée par le biais :

- d'une étude préliminaire par la technique d'écoute d'opinions, auprès des cadres responsables des structures suivantes : l'ANSEJ, la CNAC, l'ANGEM, l'ANDI, les centres de facilitation, les pépinières d'entreprises et l'incubateur de Sidi-Abdallah. Cette technique consiste à inciter l'équipe dirigeante à s'exprimer librement sur la politique d'accompagnement, la démarche et les modes utilisés en vue de connaître leur perception de l'accompagnement tel qu'il se pratique, ainsi que sur la manière dont les porteurs de projets capitalisent les acquis appropriés à la maturation de leur projet de création d'entreprises.
- D'un questionnaire adressé aux cadres dirigeants et responsables des structures d'appui.
- De consultations des dossiers de porteurs de projets, dans quelques structures.

### **3.3. Monographie de l'incubateur de Sidi-Abdallah**

De même, nous avons mené :

- Une étude préliminaire utilisant la technique d'écoute d'opinions auprès des responsables de la structure où l'étude de cas a été réalisée (directeur, directeur de marketing, directeur des ressources humaines, superviseur pédagogique, coachs, porteurs de projets)

- Une étude pour la réalisation du descriptif de l'incubateur, qui s'est faite sur la base de l'observation et d'une fiche signalétique permettant la collecte de données se rapportant à la structure dans ses dimensions espace géographique, infrastructure, équipement, management et déroulement de la formation (*coaching*).
- Des entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès des cadres responsables de la structure (directeur du marketing, directeur des ressources humaines, directeur de l'incubateur, superviseur pédagogique) afin de mettre en exergue les stratégies adoptées dans la gestion de l'accompagnement.
- Des entretiens semi-directifs ont été réalisés avec les coachs en vue de cerner les méthodes, les approches pédagogiques et les moyens mis en œuvre et les compétences entrepreneuriales transmises aux porteurs de projet durant toutes les phases du processus d'incubation (préincubation, incubation et postincubation).
- Des entretiens avec les porteurs de projets et passation : d'un questionnaire de satisfaction client ainsi que des échelles d'aptitudes entrepreneuriales (test de motivation, test d'attitude et test d'aptitude), pour cerner leur perception sur les services offerts par l'incubateur.

### **3.4. Structures enquêtées et populations cibles**

L'enquête nationale a touché 109 agences des structures d'appui suivantes : l'ANSEJ, la CNAC, l'ANGEM, l'ANDI, les centres de facilitation, les pépinières d'entreprises et l'incubateur de Sidi-Abdallah.

Les populations ciblées sont les directeurs, les accompagnateurs, les chargés d'affaires, des structures d'appui, ainsi que cinq coachs et 17 porteurs de projets hébergés dans cet incubateur.

#### **3.4.1. Indicateurs d'évaluation des compétences entrepreneuriales**

Il s'agit de mettre à l'étude les éléments permettant de se prononcer sur la fiabilité de la politique d'accompagnement en termes de compétences entrepreneuriales mises au profit des porteurs de projets innovants. Nous avons opté pour l'étude qualitative, auprès de

l'incubateur et des porteurs de projets incubés, afin d'évaluer l'impact des acquisitions transmises par l'incubateur aux entreprises incubées. Nous avons réparti les compétences en trois aspects : développement organisationnel, collectif et personnel. Et chacune d'entre elles est composée de différents aspects.

#### **a – Les compétences organisationnelles comprennent :**

- le conseil stratégique
- l'élaboration de diagnostic
- le plan d'affaires
- la formation au management
- le conseil et le marketing
- les relations publiques et communications
- la comptabilité
- le montage financier
- le conseil pour les affaires juridiques
- la formation en gestion des ressources humaines
- le conseil de la propriété intellectuelle.

#### **b – Les compétences collectives, création d'un climat d'affaires.**

Elles se traduisent par :

- la mise en place d'un réseau de consultation attentif aux besoins des entreprises incubées
- la négociation des accords profitables aux porteurs de projets
- la mise en place des outils permettant la pénétration des réseaux d'affaires
- le renforcement du réseau interne et externe des porteurs de projet.

#### **c– Les compétences personnelles :**

l'objectif dans ce modèle d'apprentissage est le développement personnel qui vise la réalisation de soi à travers le projet. Ces compétences sont composées de trois aspects :

- c-1 les compétences comportementales :** elles concernent les bonnes pratiques du manager, son implication, sa persévérance, son endurance, les techniques de maîtrise des réunions d'affaires, la réduction de ses résistances dans les relations d'affaires,

l'autonomie dans la gestion du projet, la résolution des conflits au sein de l'équipe.

**c-2 les compétences émotionnelles** : elles se rapportent, à la capacité de résister au stress, au self-control, à la bonne estime de soi, à la confiance et à la réalisation de soi, au besoin d'accomplissement et à la motivation, gain en assurance dans ses comportements.

**c-3 les compétences cognitives** : elles portent sur le développement des capacités créatives latentes, à la bonne représentation et mentalisation du projet, à la bonne perception du risque, à la prise de bonnes décisions, et à la capacité à traiter des situations nouvelles, complexes et paradoxales, ainsi qu'à apprendre à renouveler son énergie, à maîtriser des techniques de résolution de conflits et à la connaissance et la maîtrise des outils de négociation.

### 3.4.2. Difficultés rencontrées lors de la réalisation de la recherche

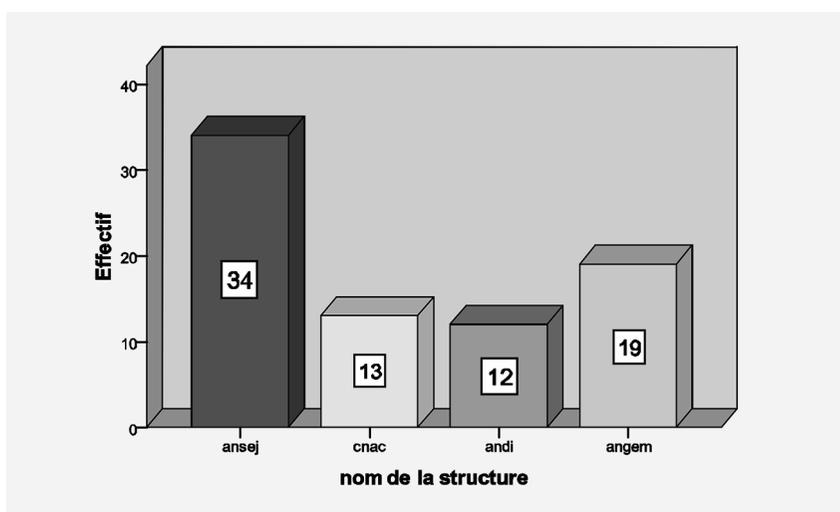
Les difficultés rencontrées ont été de deux types :

- **difficultés de procédures méthodologiques** : les structures d'accompagnement enquêtées relèvent de quatre ministères (ministère du Travail et de l'Emploi, ministère de la Solidarité et de la Promotion de la femme, ministère de PME-PMI, et ministère de la Poste et des Télécommunications) d'où la grande difficulté d'opter pour un questionnaire unique, vu les spécificités des modes d'accompagnement de chaque structure et des populations cibles.
- **difficultés d'accès aux fichiers nationaux** des promoteurs de projets (considérés par certains responsables de confidentialité professionnelle. D'ailleurs, c'est l'une des entraves qui nous ont empêchées de lancer l'enquête nationale de satisfaction client, que nous avons voulu réaliser. Pour cela, nous avons approfondi la recherche sur le dispositif de l'ANSEJ, la seule structure qui a répondu favorablement, concernant l'accès au fichier national des créateurs d'entreprises.

### 3.5. Présentation et analyse des résultats de l'enquête nationale

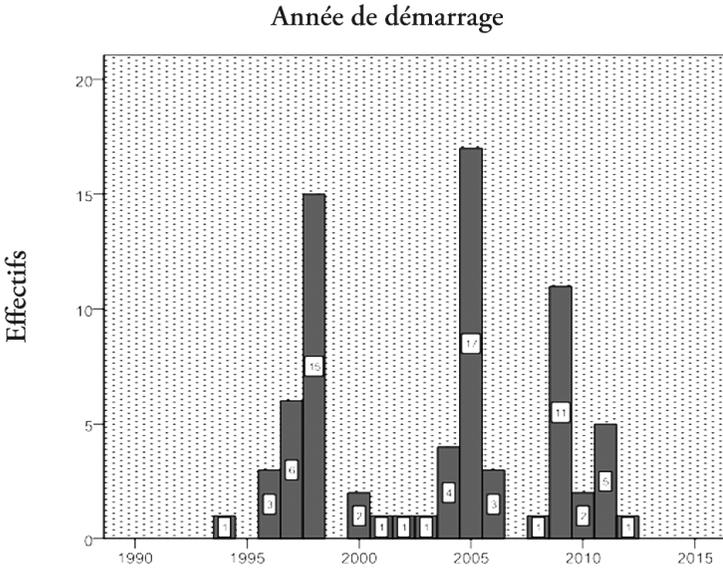
Nous présentons dans cette partie les résultats de l'enquête nationale. Les données ci-dessous ont trait aux trois hypothèses émises pour cerner l'impact des structures d'accompagnement sur la réussite des entreprises naissantes. Il s'agit des savoirs relatifs aux compétences managériales, collectives (intégration dans les réseaux d'affaires) et personnelles (développement personnel).

**Histogramme n° 1 : Désignation des structures d'appui**



Sur les 109 structures enquêtées, nous avons retenu 80 questionnaires exploitables, 29 questionnaires ont été écartés par manque d'informations sur les variables clés se rapportant à notre étude.

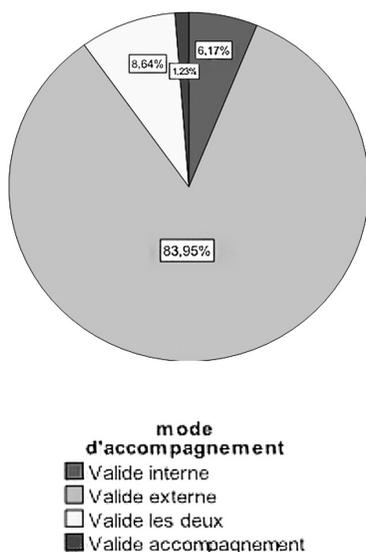
Comme nous le constatons sur cet histogramme, l'ensemble des dispositifs sont représentés. L'objectif étant de comparer les structures entre elles, donc, la disparité en matière de nombre de structures n'a pas d'incidence sur les résultats de notre étude, du fait que L'ANSEJ a été représentée par 34 structures entre antennes et annexes, la CNAC avec 13 structures, ANDI 12 structures, ANGEM 19 structures. Pour les structures d'incubateurs (un centre de facilitation et une pépinière d'entreprises et l'incubateur de Sidi-Abdallah).

**Histogramme n° 2 : Année de démarrage des structures d'accompagnement**

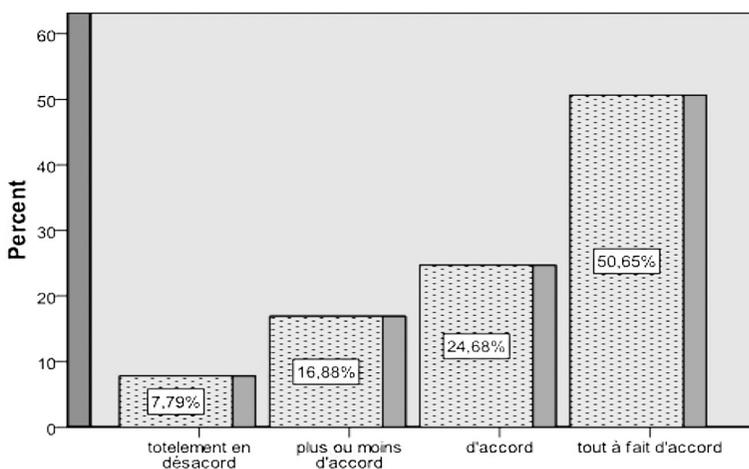
Cet histogramme met en avant l'année de démarrage des structures enquêtées. Il en ressort que l'année de démarrage des premières structures remonte à l'année 1994. Les dispositifs d'aide à la création d'entreprises sont les premières structures créées. Elles ont évolué à une cadence rapide puisqu'elles se sont vite multipliées à la fin de l'année 2010, à travers toutes les communes qui existent à l'échelle nationale. Cela est valable pour les structures de l'ansej, de la cnac, de l'angem et de l'andi. Les pépinières d'entreprises et les centres de facilitation n'ont fait leur apparition qu'à partir de 2004.

L'incubation en est à sa première expérience puisque le premier incubateur de Sidi Abdallah a été créé en 2010, suivi par respectivement ceux de Ouargla et d'Annaba, en 2012. On peut noter le retard enregistré en ce qui concerne l'accompagnement notamment pour les dispositifs d'incubation.

Ces données renvoient au passage de l'Algérie de l'économie planifiée à l'économie de marché. Les incitations des pouvoirs publics pour développer davantage l'investissement durant cette période ont conduit de plus en plus à une croissance des taux pour les PME privées et une régression des PME publiques. La multiplication des structures d'appui pour la création et le développement de l'investissement a été bénéfique pour le secteur privé.

**Figure n°3 : Mode d'accompagnement**

Cet histogramme nous permet de cerner le mode d'accompagnement dans lequel se lancent les structures d'appui. Il en ressort que 83,95 % des projets sont accompagnés, mais en externe, 8,64 % concernent les deux modes d'accompagnement et 6,17 % pour le mode d'accompagnement en interne. Cela s'explique par le fait que les structures d'appui accompagnent les porteurs de projets notamment en mode externe. La seule structure qui héberge, en interne, les porteurs de projets est l'incubateur de Sidi-Abdallah. Il représente, comme signalé plus haut, 6,17 %. Nous entendons par accompagnement en « interne », les porteurs de projets qui sont hébergés au sein de la structure. Ils disposent d'un espace pédagogique équipé d'un ordinateur et des moyens technologiques avec une connexion à Internet.

**Histogramme n° 4 : fonds propres alloués pour accompagner les créateurs d'entreprises**

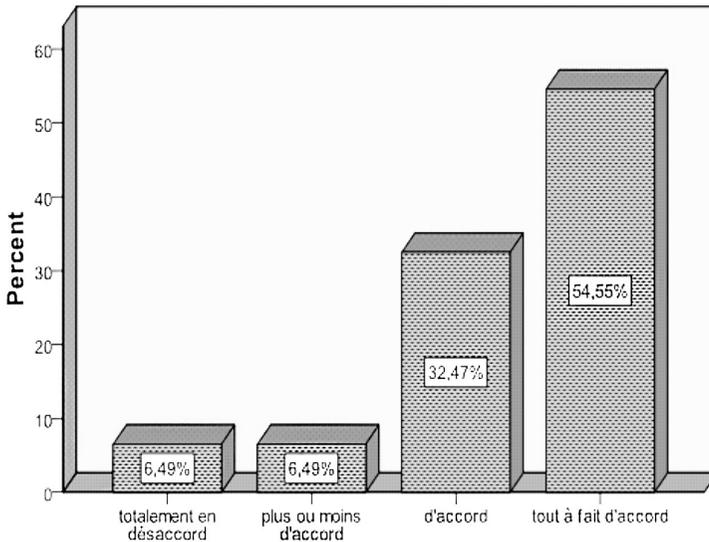
Concernant la question des fonds propres (budget de fonctionnement) disponibles à l'accompagnement, on peut relever que la majorité de la population interrogée se déclare très satisfaite quant aux fonds alloués à la gestion des projets de création. 50,65 % sont tout à

fait d'accord pour ce fonds, 24,68 % sont d'accord, 16,88 % sont plus ou moins d'accord, par contre 7,79 % sont tout à fait en désaccord, puisqu'ils considèrent que ce fonds ne permet pas une réelle prise en charge des porteurs de projets à tout point de vue.

Globalement, cette approbation renvoie aux moyens matériels et humains qui sont versés par les pouvoirs publics en vue d'une bonne réussite de l'accompagnement. Si certaines structures d'accompagnement mobilisent tous les moyens humains et matériels pour offrir des prestations de qualité, certaines d'entre elles souffrent de délabrement des infrastructures existantes.

Le lancement de programmes de réhabilitation des infrastructures et de mises en place de nouveaux sièges, selon des normes avérées, permettra sûrement de répondre décemment à la demande croissante des jeunes souhaitant se lancer dans la création d'entreprises.

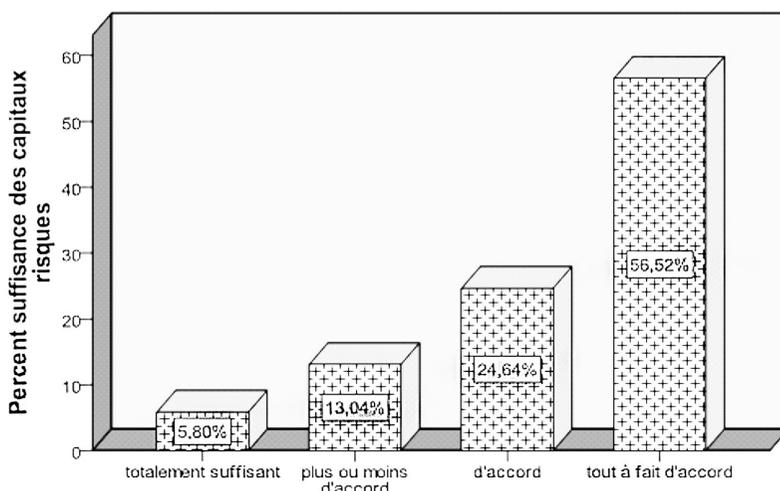
**Histogramme n° 5 : Subventions du gouvernement et développement des entreprises innovantes**



Cet histogramme nous permet de nous prononcer sur les subventions que les pouvoirs publics attribuent à ces structures pour qu'elles accomplissent leurs missions dans les meilleures conditions. La majorité de ces structures considère que ces subventions suffisent amplement pour la gestion ainsi que pour le suivi des nouveaux projets. 54,55 % d'entre elles sont tout à fait d'accord que ce financement suffit pour gérer les projets, 32,47 % notent qu'elles sont d'accord. 6,49 % sont plus ou moins d'accord et 6,49 % affichent leur désaccord quant aux subventions attribuées.

Globalement, on note que les structures se déclarent plus ou moins favorables à l'enveloppe financière versée par les pouvoirs publics afin de soutenir l'accompagnement des projets de création d'entreprises.

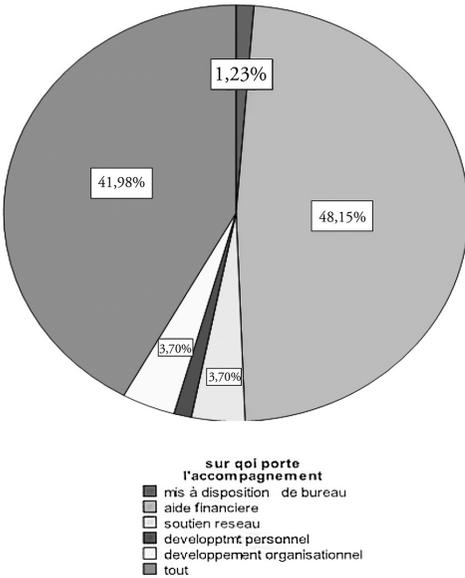
**Histogramme n° 6 : fonds « capital-risque » mis au profit des entreprises nouvelles et innovantes**



Plus de la moitié (56,52%) se dit tout à fait d'accord que les capitaux risque versés par les contribuables (porteurs de projets) couvrent décemment les divers risques. 24,64% sont d'accord, 13,04% se déclarent plus ou moins d'accord et seulement 5,80% notent que le capital-risque versé est insuffisant. Ces données permettent de noter que, globalement, les structures sont favorables quant à la couverture des capitaux risque, prévue pour ce volet. Toutefois, il est à préciser que depuis 2005, le capital-risque est à la charge des porteurs de projets, et s'élève à 2% du montant du prêt attribué par la structure d'appui.

Les capitaux risque constituent un problème majeur pour les structures d'appui, du fait de leur insuffisance, et notamment pour les porteurs qui arrivent difficilement à s'en sortir de leur surendettement, avec des difficultés à s'acquitter de leurs dus dans les délais. Le risque d'échec s'accroît aussi lorsque les jeunes créateurs n'arrivent pas à avoir des parts de marché, d'autant plus que la réglementation en vigueur encourage davantage les grandes entreprises et ce, au détriment des entreprises naissantes. Les études faites sur ces dernières ont révélé les types de problèmes de ces entreprises. Parmi ceux-là, on relève les difficultés liées au remboursement des dettes, l'incapacité d'avoir des parts de marché, la concurrence, le manque de savoir-faire et les problèmes liés à la gestion de leur portefeuille.

**Figure n° 7 : Les prestations offertes**

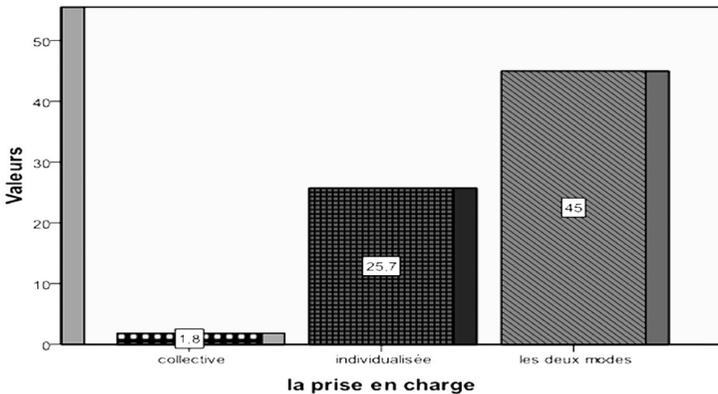


Cette figure renvoie aux différentes offres que les structures d'appui mettent au service des porteurs de projets. 41,98% considèrent que l'accompagnement porte sur l'ensemble des services (mise à disposition des bureaux, aide financière, soutien au réseau, développement organisationnel et développement personnel). 48,15% notent que l'accompagnement porte sur les finances. 3,70% limitent leur offre au soutien en réseautage, 3,70% participent par leur offre aux connaissances portant sur le développement organisationnel et 1,23% au développement personnel.

On peut noter que les 41,98% qui offrent un accompagnement « complet » sont bien les structures de l'ANSEJ, de la CNAC et de l'ANGEM, et que les pépinières d'entreprises, les centres de facilitation et l'incubateur de Sidi-Abdallah n'offrent que des prestations de services, étant donné que le financement n'est pas de leur ressort.

On peut noter que les 41,98% qui offrent un accompagnement « complet » sont bien les structures de l'ANSEJ, de la CNAC et de l'ANGEM, et que les pépinières d'entreprises, les centres de facilitation et l'incubateur de Sidi-Abdallah n'offrent que des prestations de services, étant donné que le financement n'est pas de leur ressort.

**Histogramme n°8 : La prise en charge est-elle individuelle ou collective ?**



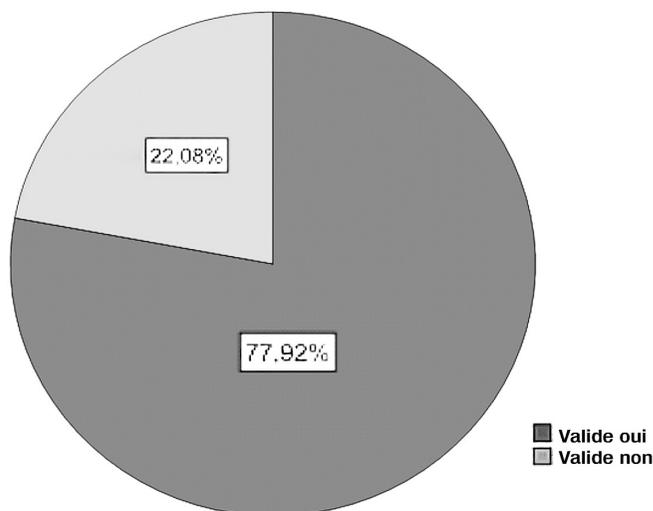
Pour ce qui est de la prise en charge des porteurs de projets, 45% de ces structures prennent en charge les porteurs de projets dans les deux modes (individuel et collectif). 25,7% optent pour l'accompagnement individualisé, contre 1,8% qui sont pour l'accompagnement collectif.

Les données recueillies des entretiens effectués avec les coaches font apparaître l'intérêt de l'accompagnement personnalisé, qui aide le porteur de projet à atteindre son développement personnel, en mettant en valeur toutes ses potentialités créatives, et surtout l'aider à être plus confiant et croire en son projet.

Les différentes études ont souligné que l'accompagnement doit tenir compte des caractéristiques propres au porteur de projet. Cela permettrait de mieux tenir compte de l'évolution de la relation coach-coaché, et des fonctions assurées par le porteur de projet durant les différentes phases, notamment lorsqu'il s'agit des problèmes de la gestion du doute. Saint-Jean et Jacquemin (2012) notaient que « *Le doute entrepreneurial peut être réduit par tous les mentors dans la mesure où ceux-ci peuvent rapidement établir un lien de confiance avec l'entrepreneur novice et que ce dernier se perçoit de manière similaire avec son mentor en ce qui concerne la personnalité, de valeurs et d'intérêts* ».

Par ailleurs, Valéau (2006) précise, fort justement, que « *Le doute peut être causé par des éléments aussi divers que la déception engendrée par des expériences vécues par l'entrepreneur ou les inquiétudes de l'entrepreneur concernant ses propres capacités entrepreneuriales* ».

**Figure n°09 : la relation qui s'établit entre les porteurs de projets et les chargés d'affaires (coaches)**



77,92 % déclarent avoir un calendrier normé dans la relation accompagnateur - accompagné (porteur de projet) contre 22,08 % qui déclarent que cette relation se fait à la demande du porteur de projets. L'objectif à travers cette question est de montrer l'importance de la nature de cette relation dans la réussite entrepreneuriale. L'intérêt de la qualité du lien qui s'établit entre les coaches et le porteur de projet a été soulevé par de nombreuses recherches.

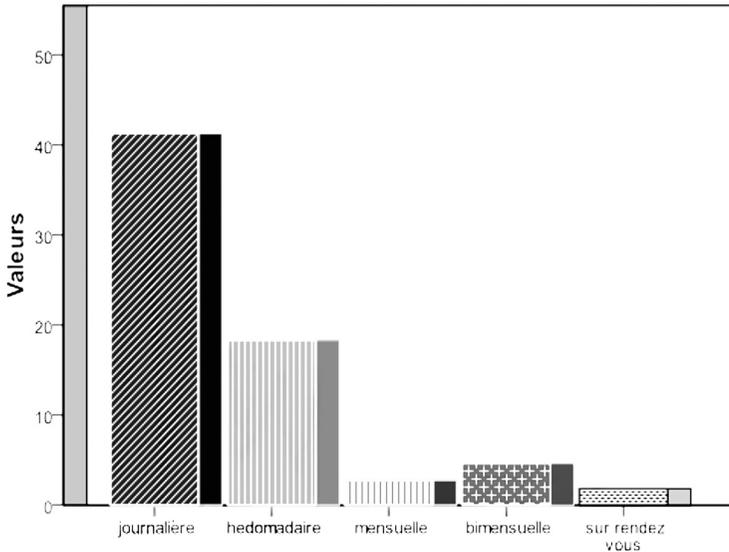
Pour Verzat et Gaujard (2009) « *Il s'agit pour le mentor de mobiliser à plein sa capacité d'empathie pour véritablement lisser l'amplitude des émotions du porteur de projets. Il*

*doit pouvoir remonter le moral du mentoré déprimé, mais aussi amener ce dernier à relativiser ses moments d'euphorie. Le mentor doit avoir cette capacité d'écoute et de protection permettant au mentoré de tenir dans la durée face aux multiples incertitudes ».*

Pour y parvenir, St-Jean et El Agy (2012) précisent qu'une sélection des mentors, fondée sur les motivations qu'ils ont à devenir des bénévoles, doit avoir lieu.

St-Jean et Mitrano-Méda (2012) sont convaincus que seules des formations et une sélection adéquates peuvent conforter l'expérience entrepreneuriale et réduire le doute.

**Histogramme n° 10 : L'importance de la fréquence dans la relation coach-coaché**



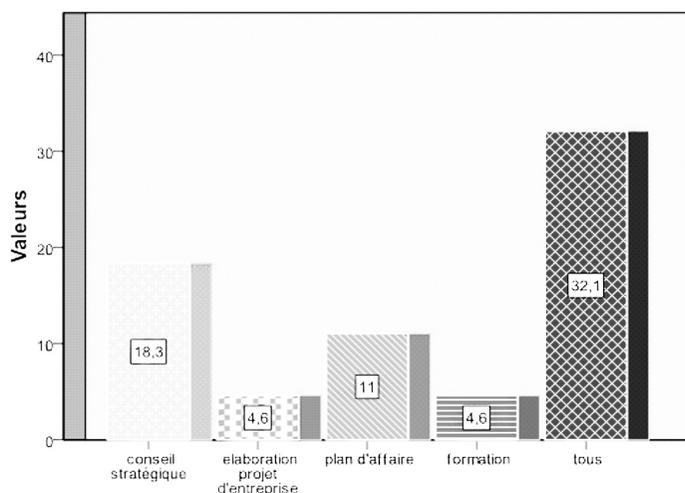
Concernant la fréquence de la relation coach-coaché, une tendance se dessine pour une relation journalière et hebdomadaire. Cet histogramme montre d'une manière claire la relation qui s'est établie entre les coaches et les porteurs de projets.

Bien que toutes les structures d'appui optent pour une relation journalière, il y a lieu de renforcer cette relation (coach-coaché), en tenant compte des nouvelles approches qui favorisent l'accompagnement personnalisé, afin que les liens de confiance et d'empathie soient établis entre le coach et le coaché. Et même si cette relation est journalière, il apparaît des données de l'enquête qu'elle est loin d'être une relation de proximité et elle ne peut l'être que si le coach joue pleinement le rôle de mentor. Celle-ci, si elle venait à se concrétiser au sein de l'incubateur de Sidi-Abdallah, du fait que les porteurs de projets soient conseillés, mérite d'être revue dans les structures où on enregistre l'absence de coaches et de mentors.

Les entretiens effectués avec les coaches soulignent sur ce point précis que la relation d'accompagnement doit être coconstruite dans une visée de projet commun par le porteur et l'accompagnateur.

Cette relation a été fortement relatée par Ucbasaran et al (2009) et St-Jean (2011). « *Nous pensons que la fonction de modèle de rôle des mentors, qui se déploie de manière plus marquée chez les mentors entrepreneurs, pourrait être remise en cause* ».

**Histogramme n° 11 : Offres de service en soutien organisationnel et en management**



Les offres de service en soutien organisationnel sont multiples, il apparaît que 32,01 % offrent tous les services organisationnels, 18,03 % portent sur les conseils stratégiques, 11 % sur les plans d'affaires, 4,6 % proposent des formations en management et 4,6 % orientent leur offre dans l'élaboration de projet d'entreprise. Il y a lieu de noter que 29,4 % n'ont pas répondu à cette question. Les porteurs de projets capitalisent durant leur parcours les compétences entrepreneuriales nécessaires à la bonne gestion.

Vu la variété des prestations offertes, on peut noter que l'accompagnement entrepreneurial contribue à la formation des porteurs de projets. Ces résultats s'accordent avec les recherches qui ont mis en exergue les compétences entrepreneuriales que doivent acquérir les créateurs d'entreprise afin qu'ils puissent développer leur affaire. Les recherches faites par Saint-Jean et Amélie (2012) précisaient justement qu'en matière de soutien à la gestion, les incubés ont déclaré avoir reçu des conseils, des pistes de solution, de l'aide relativement à plusieurs fonctions de l'entreprise (marketing, finances, etc.) et avoir aussi bénéficié du réseau de contacts de leur mentor.

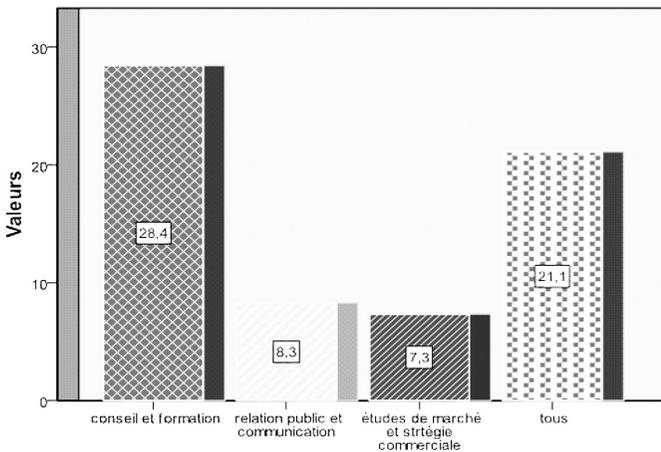
Si l'incubateur se départit ici de son rôle de protecteur en incitant davantage le ou les entrepreneurs à s'exposer au jugement des parties prenantes, en particulier celui des clients, il reste un appui, notamment si la jeune organisation se trouve en difficulté. Néanmoins, la perspective est bien d'accompagner l'organisation vers le développement de ses pratiques et vers des modes de fonctionnement qui lui sont propres. Il s'agit d'accompagner le développement d'un projet en une organisation aux compétences distinctives ou clés par un processus d'apprentissage organisationnel comprenant l'accès aux réseaux de connaissances,

de ressources et d'acteurs (Hamel., Prahalad, 1994). La problématique, à ce niveau, est celle de l'insertion d'une nouvelle organisation dans un environnement non pas conçu comme déterminé, mais contraignant.

La réception d'une nouvelle organisation va permettre de développer de nouvelles connaissances qui donneront lieu à des modifications au niveau de la structure de l'offre, ainsi que des axes de développement envisagés. Le modèle d'apprentissage est ici centré sur la valorisation de l'organisation (Schmitt, 2005). Il ressort clairement des discours des porteurs de projets que ces derniers ont acquis des connaissances qui les ont aidés à faire émerger des idées novatrices, développer leurs projets, avancer par rapport aux buts précisés et aux exigences des coaches et de l'incubateur. Également, ils ont pu arriver à juger la valeur de leurs projets suivant leurs intentions, leurs attentes et selon la réalité et les exigences du marché algérien, ce qui a permis d'apporter des correctifs.

C'est en confrontant leurs idées et leurs représentations de la situation d'apprentissage avec les coaches que les incubés ont progressé dans la construction de leurs connaissances et de leurs apprentissages managériaux nécessaires au démarrage de leur entreprise. Cet accompagnement a permis aux apprenants de découvrir leurs potentialités et discerner leurs faiblesses. Pour ce faire, un travail a été fait par les coaches pour les aider à développer leurs performances, à travers la mise à disposition des informations utiles sur les étapes à franchir, les obstacles qui peuvent surgir, pour apprendre à résoudre les difficultés et surpasser les risques. Ce travail d'accompagnement a donné l'occasion aux porteurs de projets de confronter leur vision avec celles des coaches, concernant le développement de leur projet, ce qui leur a permis de faire le point sur leurs connaissances managériales, repérer leurs lacunes et progresser dans leur apprentissage vers la fonction d'entrepreneur/leader.

**Histogramme n° 12 : les offres de service en marketing**



Pour ce qui est des connaissances en marketing, on relève que 21,10 % des structures offrent des savoirs relatifs au marketing, 28,40 % portent sur les conseils et formations, 8,30 %

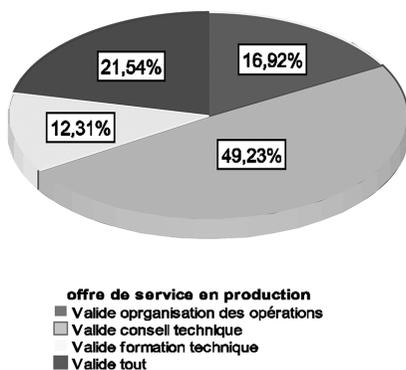
en relations publiques et communication, 7,30 % en études de marché et stratégie commerciale. 34,90 % n'ont pas répondu à cette question.

Les entretiens effectués avec les responsables des structures d'accompagnement ont montré que les jeunes bénéficient de ces prestations tout au long de leur parcours. Cette question a été développée par les recherches sur l'incubation, et notamment sur les projets innovants mettant en avant l'intérêt accordé à la mise en valeur des savoirs entrepreneuriaux que ces structures apportent aux jeunes créateurs d'entreprise.

Les compétences en marketing portent sur la façon dont les jeunes élaborent un argumentaire de vente adapté au client, sur la façon de l'écouter et de l'identifier, sur ses attentes en vue d'enrichir l'offre en optant pour des relations privilégiées avec celui-ci, mais aussi opter pour l'appropriation des technologies nouvelles dans la gestion de leur entreprise et dans la prospection des affaires.

À travers son réseau d'experts, le coach tente de résoudre certains problèmes par des conseils en stratégie, en marketing, etc. C'est ce que Julien (2000) appelait « *Des " déclencheurs " individuels, familiaux, sociaux et organisationnels* ». Il cite trois conditions favorables à la création d'entreprise : « *La croyance de l'entrepreneur au projet ; l'appui et le soutien financier du milieu ; l'apport de l'aide matérielle et immatérielle et l'environnement* ».

### Histogramme n° 13 : les offres de service dans le domaine de la production

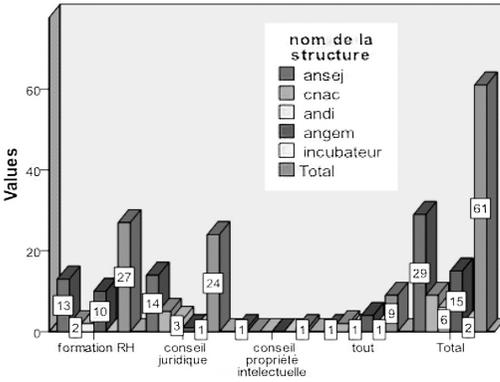


49,23 % des structures estiment permettre aux créateurs d'entreprises d'accéder à tous les savoirs relatifs à l'organisation des opérations, aux conseils techniques et à la formation portant sur les techniques en production. 21,54 % considèrent que la formation est centrée sur les organisations des opérations, 16,92 % en conseil technique et 12,31 % en formation technique. Les données recueillies à travers les entretiens administrés aux coaches montrent l'importance des compétences à développer

dans le domaine des finances. Ces aspects aident les porteurs de projets à avoir toutes les connaissances relatives à la gestion financière dans ses divers aspects : savoir gérer les délais d'encaissement, les flux de trésorerie et les multiples ressources de financement.

Ces savoirs ont été relevés par de nombreuses recherches, notamment celles de Allens et Mc Cluskey (1990) qui soulignaient que « *L'incubateur est une structure d'accompagnement qui aide les entrepreneurs en leur fournissant des prestations en matière de secrétariat, d'assistance administrative, d'installation et de soutien d'affaires en management, finances et comptabilité* ». Il est à souligner que ces offres sont proposées par l'ensemble des structures d'accompagnement.

**Histogramme n° 14 : Offres de service en Ressources humaines et affaires juridiques**

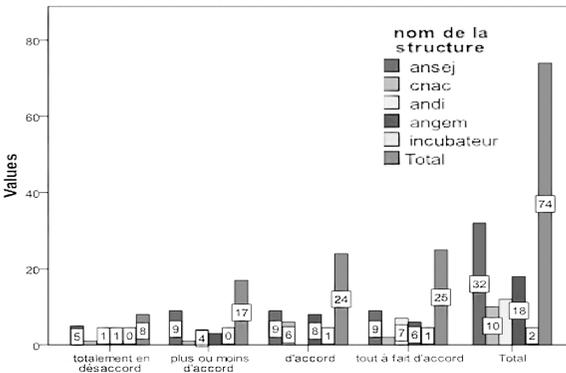


Cet histogramme permet de cerner les services offerts en ressources humaines et juridiques. Il s'en dégage que les structures interrogées ont effectivement doté les porteurs de projets en savoirs nécessaires en gestion des ressources humaines et juridiques. Les porteurs de projets sont, eux-mêmes, satisfaits des compétences acquises dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Les données

recueillies concordent avec ce que rapportent les coachs interviewés. À leur avis, il y a lieu d'apprendre aux entrepreneurs novices comment établir un plan de recrutement, gérer le personnel, et établir un plan de formation. Les données recueillies vont dans le même sens des recherches qui ont montré l'intérêt de doter les entreprises naissantes des savoirs nécessaires pour la gestion de leur entreprise (gestion, organisation, gouvernance, démarches administratives, textes réglementaires, financement, étude de marché...).

Selon Hamel et al (1990) « *Il s'agit d'accompagner le développement d'un projet en une organisation aux compétences distinctives par un processus d'apprentissage organisationnel comprenant l'accès aux réseaux de connaissances, de ressources et d'acteurs* ».

**Histogramme N°15 : les encouragements pour le développement des relations d'affaires**

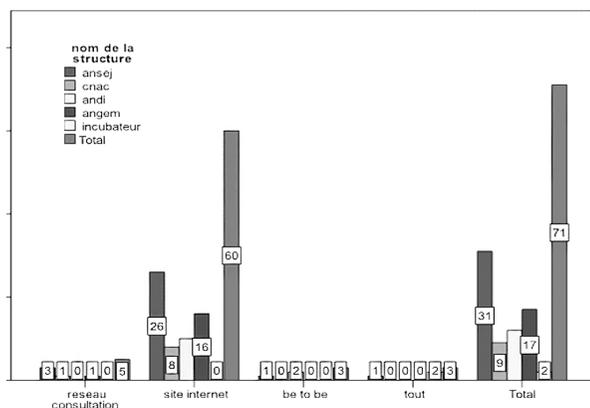


C'est à travers les réseaux professionnels que les entreprises naissantes arrivent à s'insérer dans le monde des affaires. Une tendance positive se dessine du fait que les deux tiers de la population soutiennent la pénétration des jeunes promoteurs dans les réseaux d'affaires. Ces actions se concrétisent grâce à l'espace offert à

nombreuses manifestations (foires, portes ouvertes, prix des meilleurs projets, formation, B to B et sites internet). L'ensemble des structures déclare avoir participé à des programmes.

Ces initiatives semblent intéressantes puisque les porteurs y adhèrent. L'importance de cette ouverture vers les réseaux d'affaires a été relevée par de nombreuses recherches. Chabaud et autres (2003) notaient que « *Cette nouvelle représentation des missions de l'incubateur lui a permis de passer d'une entité statique porteuse de ressources et de compétences en adéquation avec les projets des créateurs en une structure dynamique permettant l'accompagnement et la mise en réseau.* »

### Histogramme n°16 : Les offres de service via les réseaux d'affaires



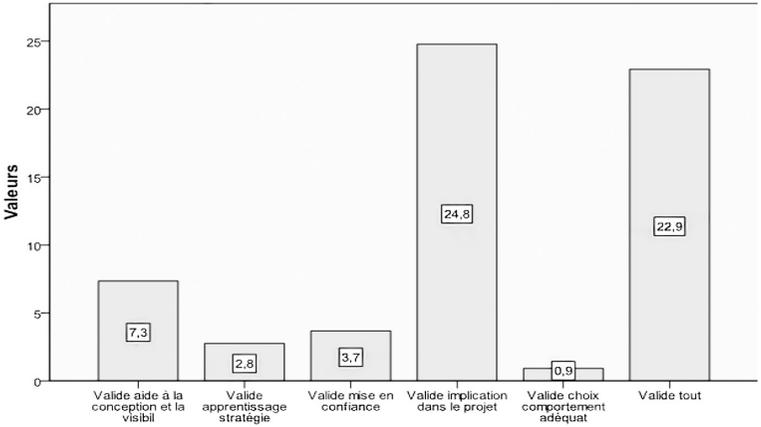
Les structures d'accompagnement ont acquis les bonnes pratiques relatives à l'intégration des porteurs de projets dans le monde des affaires. Même si elles ne sont pas encore dotées des technologies de communication, elles tentent, à travers les moyens dont elles disposent, d'aider les jeunes à intégrer le marché.

Le premier outil utilisé par ces structures est l'Internet, suivi du réseau de consultation, le *B to B* demeure un outil moins utilisé, d'ailleurs les porteurs de projets ont du mal à se connecter au monde du business. Cette difficulté réside dans le fait qu'en Algérie, l'appropriation des TIC, comme mode de gestion des affaires et notamment des réseaux d'affaires, en est à sa première expérience. Les structures sont réticentes quant à l'utilisation des technologies d'information et de communication, aussi bien dans la gestion complète des dossiers des porteurs de projets, que dans la politique d'accompagnement.

L'expérience de L'ANDI concernant la mise en ligne numérique des démarches et des procédures concernant les projets d'investissement en Algérie est à encourager. L'objectif de la mise en ligne des réseaux est de permettre le rapprochement entre les différents partenaires. Les finalités complémentaires de chaque membre du réseau donnent une grande richesse pour la mise en application des pratiques d'étude de faisabilité et des différents soutiens au développement des PME.

Gibb (1997) montre fort justement l'intérêt des promoteurs de projets à intégrer le réseau. Il précise que « *L'entrepreneur possède aussi un potentiel d'apprentissage par le biais de réseaux, ainsi l'intégration de l'apprentissage de l'entrepreneur au sein même de l'entreprise et de son réseau immédiat augmente la portée de l'apprentissage et même la motivation de celui-ci, étant donné le lien étroit entre "apprentissage" et "application concrète"* ».

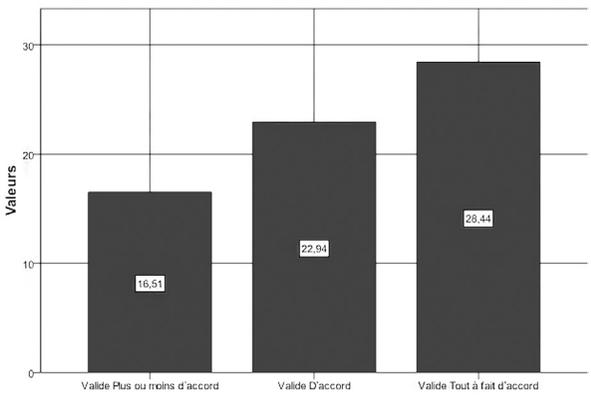
**Histogramme n° 17 : les offres de services en développement personnel**



Cet histogramme met en exergue les offres qui se rapportent à l'épanouissement personnel des porteurs de projets. 22,9% de ces derniers estiment que les prestations ont touché à tous les aspects relatifs au développement personnel. 24,8% considèrent que l'accompagnement a porté plutôt sur le renforcement de la motivation pour qu'ils s'impliquent et adhèrent à leur projet. 7,3% estiment que l'aide reçue concernant ce volet se focalise sur la conception et la visibilité des projets à promouvoir. 3,7% se sont penchés sur le développement de la confiance en des porteurs de projets. 2,8% notent que l'appui a porté sur l'apprentissage des stratégies de communication et de gestion de conflits, et 0,9 sur le comportement adéquat. Cependant, 37,6% n'ont pas répondu à cette question. Il est à signaler que ce volet reste cependant peu développé, compte tenu de l'absence de personnels qualifiés dans ce domaine.

Appuyant ces propos, Vedel et Stephany (2010) montrent qu'« *Il s'agit d'attribuer une plus grande importance à la "cohérence" entre les besoins des hébergés et les pratiques des incubateurs, que les pratiques en elles-mêmes* ».

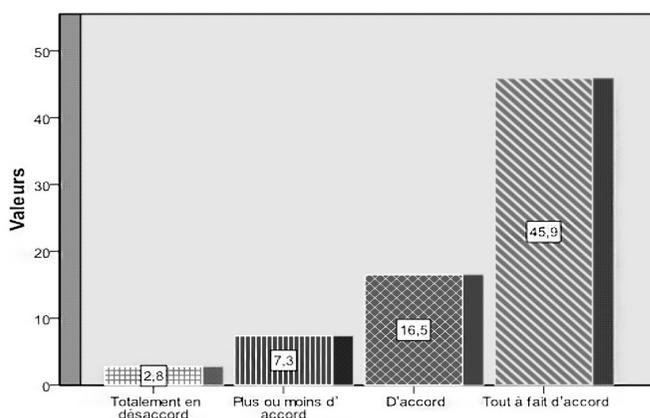
**Histogramme 18 : Facilités offertes aux entreprises accompagnées lors du démarrage de leur activité**



Cet histogramme met en exergue l'ensemble des procédures administratives que les structures d'accompagnement mettent à la disposition des porteurs pour qu'ils puissent créer leur entreprise. 28,44 % sont tout à fait d'accord, 22,94 % sont d'accord, 16,51 % sont plus ou moins d'accord. Par contre, 22,11 % sont totalement en désaccord, invoquant des entraves à la réussite des projets de création d'entreprises. Globalement, les résultats enregistrés sur cette question permettent de noter que, dans leur ensemble, les structures collaborent efficacement avec les différents partenaires pour aider les jeunes à concrétiser leurs projets.

Ces structures font des démarches et interviennent auprès des institutions bancaires et des acteurs socio-économiques en vue d'une meilleure prise en charge des promoteurs de projets, soutenant ainsi les projets innovants.

### Histogramme n° 19 : Le traitement spécifique réservé aux projets innovants

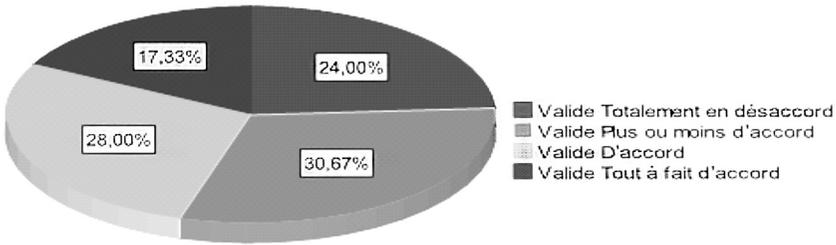


Cet histogramme nous permet de cerner la place qu'occupent les projets innovants dans les politiques d'accompagnement. 45,9 % sont tout à fait d'accord sur le fait que les projets innovants bénéficient des avantages de l'accompagnement; 16,5 % sont d'accord; 7,3 % sont plus ou moins d'accord et 2,8 sont totalement en désaccord, avec 27,5 %, d'abstention.

Les cadres responsables de ces structures sont tout à fait d'accord pour que les projets innovants bénéficient d'un traitement approprié et suggèrent que des incitations urgentes soient lancées pour les booster.

L'ouverture d'une antenne (ANSEJ) au sein de l'incubateur de Sidi-Abdallah montre l'intérêt qu'accordent les responsables de L'ANSEJ aux projets innovants et savants. L'implication de certaines structures d'appui comme, par exemple, l'expérience de l'ANSEJ pour la création de la *Maison de l'entrepreneuriat* au niveau de l'université de Constantine, en 2015, a connu un grand succès et s'est vite généralisée, compte tenu de l'engouement des diplômés universitaires qui optent pour la création d'entreprise. Ces initiatives sont à encourager en vue de leur généralisation à l'ensemble des universités algériennes, à l'instar des pays développés.

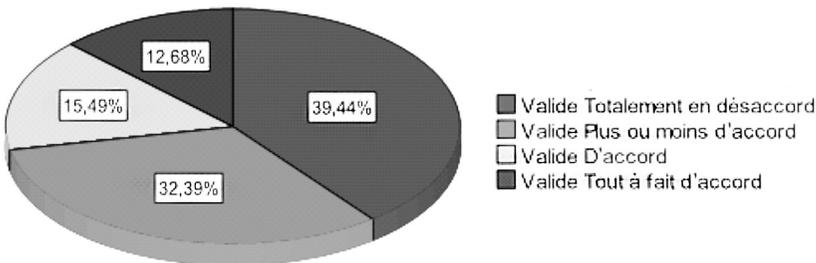
**Figure n° 20 : L'appui des consultants dans l'aide pour le développement des nouvelles entreprises innovantes**



Cet histogramme permet de se prononcer sur la capacité des structures d'accompagnement à prendre en charge les entreprises innovantes. Les réponses sur cette question tendent légèrement vers la désapprobation puisque seulement 17,33 % sont totalement d'accord, 30,67 % sont contre, 24 % sont totalement en désaccord et 28 % sont plus ou moins d'accord. Cette question est importante pour savoir si les structures sont disponibles dans le cas où la demande serait formulée par les porteurs de projets.

L'implantation d'une annexe de l'ANSEJ auprès de l'incubateur de Sidi-Abdallah témoigne de cette intention de chercher les mécanismes aussi bien sur le plan des procédures que sur celui de l'organisation (structures d'appui, banques) pour une prise en charge effective des projets innovants. Mais bien que ces projets soient à forte valeur ajoutée, les institutions financières sont réticentes, par absence de garant. Les entretiens avec les porteurs de projets innovants soulignent la crainte des banques de financer les projets innovants par absence de procédures réglementaires.

**Figure n°21 : Les aides apportées aux nouvelles entreprises innovantes aide à pénétrer le marché**



Les problèmes que rencontrent les entreprises naissantes et innovantes sont liés à la difficulté de pénétrer le marché. Les réponses des résultats obtenus montrent la difficulté pour les structures d'accompagnement à assister les jeunes afin qu'ils puissent s'insérer dans le

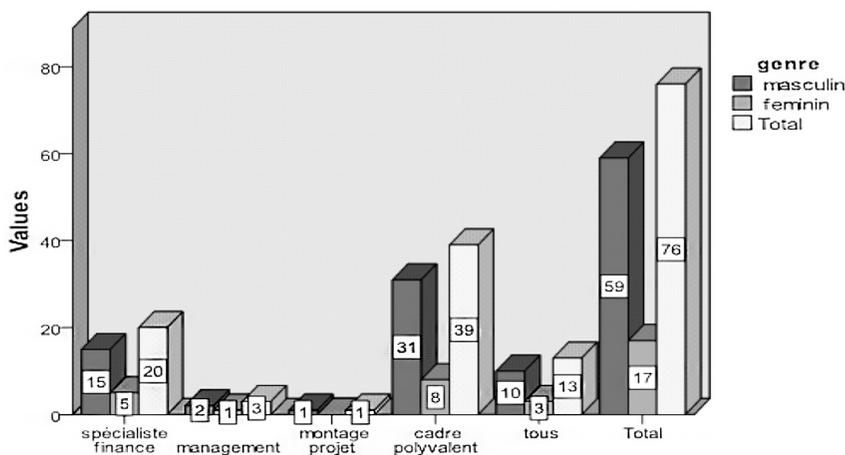
marché. 39,44 % sont totalement en désaccord, 32,39 % sont plus ou moins d'accord, contre 15,49 % qui sont d'accord et 12,68 % qui sont totalement d'accord.

Les difficultés environnementales soulevées par de nombreuses recherches ont mis en avant les problèmes rencontrés par les jeunes entrepreneurs et notamment ceux ayant opté pour les projets innovants. Les savoirs entrepreneuriaux que ces structures sont censées apporter aux jeunes créateurs d'entreprises sont indispensables en vue de contrecarrer les contraintes auxquelles sont exposées les entreprises novices.

Sammut et Fonrouge (2004) empruntent le terme de « *gouvernance locale* » qualifiée de « *catalyseur d'énergies et de savoirs* ».

Dokou et Alii (2000) notent que « *L'accompagnement entrepreneurial prend la forme d'un véritable rapprochement entre les créateurs actuels ou potentiels d'une part, et des institutions locales d'autre part, qui disposent des moyens techniques, humains et financiers pour assurer l'évolution des entreprises nouvellement créées* ».

**Histogramme n°22 : le profil du personnel d'encadrement**



Cet histogramme met en exergue le profil du personnel d'encadrement (accompagnateurs, chargés d'affaires, coaches). On relève la dominance du personnel polyvalent et du personnel spécialisé dans les finances. Afin que l'accompagnement réponde convenablement aux besoins spécifiques des jeunes créateurs d'entreprises, il y a lieu d'opter pour un personnel qualifié, capable de leur apporter les savoirs appropriés.

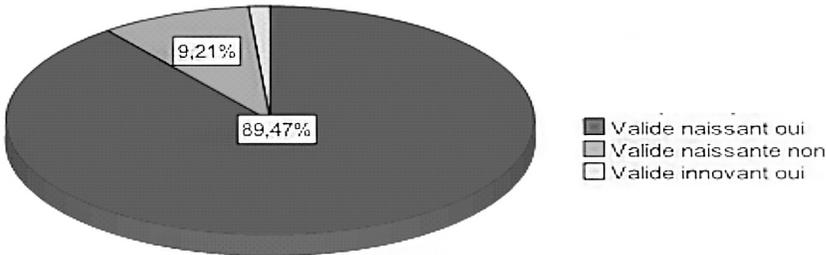
Le profil de l'accompagnateur a été évoqué par Dokou qui note « *Que pour pouvoir être opérationnel et pertinent quant à l'aide apportée à l'entrepreneur, l'accompagnateur devra se présenter comme un stratège et un pilote. Comme stratège, il a pour mission de repérer avec son diagnostic les forces, les faiblesses et les potentialités du dirigeant concernant son entreprise. À partir de ces éléments, il propose les grandes lignes du plan d'action à conduire. Comme pilote, il met à sa disposition des méthodes et des techniques destinées à coordonner les actions et les ressources nécessaires.* »

Selon le même auteur, l'accompagnateur interviendra pour dispenser aux entrepreneurs de la méthode, de l'expérience, des attitudes qui les préparent à affronter les difficultés du monde de l'entreprise.

Les résultats de notre enquête corroborent l'étude quantitative menée auprès de 360 entrepreneurs mentorés, confirmant empiriquement l'importance du mentorat dans le développement du sentiment d'auto-efficacité. Saint-Jean et Audet (2009) précisent justement à propos de mentorat que « *La perception d'auto-efficacité ne concerne pas le nombre d'habiletés qu'un individu possède, mais la croyance de ce qu'il peut faire avec les habiletés qu'il possède dans une variété de circonstances* ».

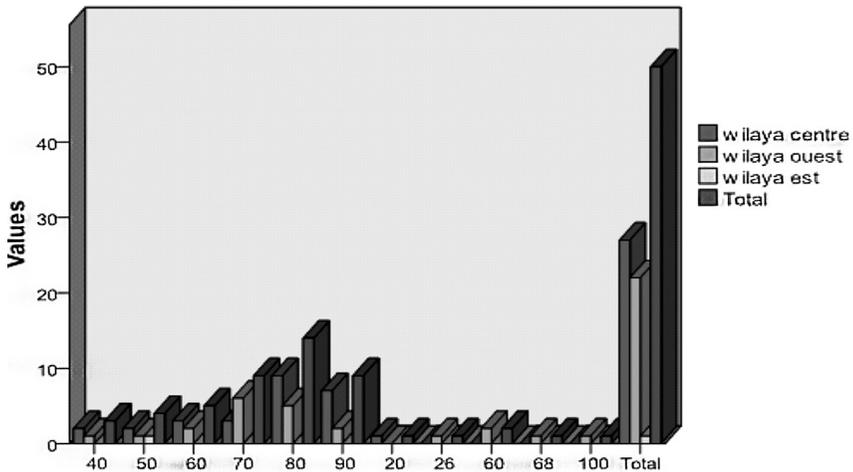
À ce sujet, Valeau (2007) rappelle le rôle que peuvent jouer certains facteurs tels que « *le stress en tant que tension et réaction physique et psychique motivante destinée à faire face au danger et le doute qui correspond à une remise en cause plus existentielle, à une perte de sens se traduisant par une baisse d'engagement.* » Cela veut dire que pour plus d'efficacité, il faudrait opter pour l'accompagnement ciblé en vue de répondre aux besoins spécifiques de chaque porteur de projet.

**Figure n°23 : Formation du personnel encadreur des porteurs de projets.**



Concernant la formation du personnel d'encadrement, 89,47 % des structures déclarent que le personnel chargé de l'accompagnement a reçu des formations spécifiques, alors que seulement 9,21 % notent que leur personnel devrait recevoir des formations appropriées à l'accompagnement dans toutes ses dimensions.

Les données recueillies sur la formation spécifique concordent avec la question du profil du staff encadreur ayant suivi des formations se rapportant au montage de projets de création d'entreprises. Les recherches menées sur le profil de l'encadrement relèvent l'impact du profil de formation sur la réussite ou l'échec de l'accompagnement dans sa globalité.

**Histogramme n° 24 : Taux de réussite des porteurs de projets accompagnés.**

Pour la réussite des projets accompagnés, le taux moyen de réussite a atteint les 93% toutes structures confondues. Deux explications ont été attribuées par les cadres dirigeants et responsables à la réussite de projet et ce, en fonction des objectifs et du mode d'accompagnement.

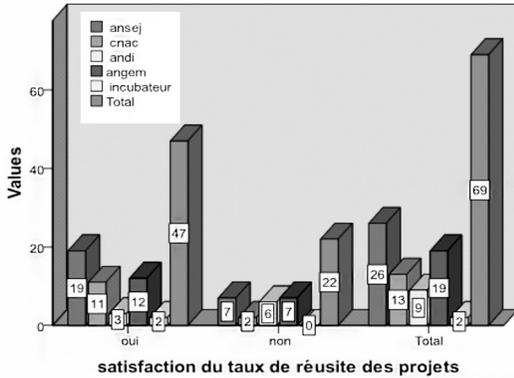
Pour les structures d'appui (ANSEJ, CNAC et ANGEM), l'indicateur de réussite est ce processus qui va de l'accompagnement au financement. Cet indicateur est fiable puisque la réussite des projets est prononcée, une fois que le projet est financé, du fait qu'un projet ne peut être financé sans qu'il réponde aux critères d'admission retenus par ces structures.

Pour les structures d'incubation (incubateur de Sidi-Abdallah, pépinière d'entreprises et de centres de facilitation), l'indicateur de réussite est le développement des compétences entrepreneuriales qui s'acquiert durant le processus d'accompagnement et qui conduira à la maturation du projet. Vue aussi sous cet angle, la réussite entrepreneuriale repose sur la maturation du projet et non pas sur son financement, puisque l'incubation a pour objet de doter les porteurs de projets des compétences entrepreneuriales leur permettant le succès une fois qu'ils créent leur entreprise. La mission principale de l'incubateur est le développement des compétences des porteurs de projets avant la création de l'entreprise. Le financement direct des projets ne relève pas des prérogatives de ces structures, mais les porteurs de projets bénéficient d'une aide indirecte qui se traduit par leur accompagnement entrepreneurial.

Dans les deux cas de figure, on enregistre des taux de réussite au-delà des attentes de ces structures. Les entretiens menés, à la fois auprès des porteurs de projets, des cadres responsables des dispositifs d'appui et des structures d'incubation, confirment l'impact positif de l'accompagnement dans son ensemble. Cependant, les porteurs de projets ayant été incubés ont souhaité que les structures d'incubation leur apportent une aide financière afin qu'ils puissent concrétiser leur projet. Pour répondre à cette préoccupation et sous l'impulsion de certains responsables, une étude est en cours pour permettre aux porteurs de projets innovants de bénéficier d'une aide financière pendant leur incubation.

La mise en place d'une antenne de l'ANSEJ au sein de l'incubateur témoigne de la volonté et de l'engagement des pouvoirs publics d'œuvrer pour la réussite des projets innovants.

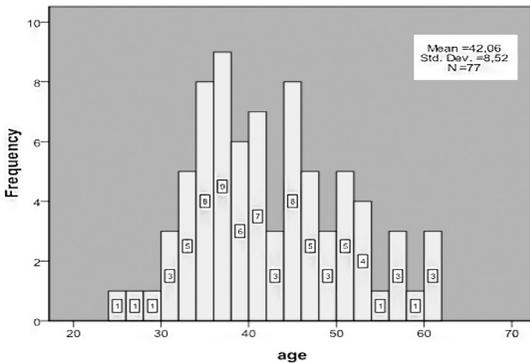
**Histogramme N°25 : Êtes-vous satisfaits des taux de réussite des projets accompagnés par votre structure ?**



Cet histogramme porte sur la perception des responsables concernant le nombre de projets financés par les différents dispositifs. Il se dégage de l'avis de la population interrogée (69 responsables) que 47 d'entre eux sont satisfaits, alors que 22 se déclarent insatisfaits. Il est à préciser que la réussite, dans ce contexte, se rapporte aux taux d'entreprises financées et non à la réussite en post création. Les motifs de l'insatisfaction des responsables interrogés (22) sont liés au fait que la réussite entrepreneuriale ne peut, en aucun cas, être attribuée exclusivement aux taux de projets financés, mais à d'autres paramètres aussi importants comme le nombre d'emplois créés, le développement local et la pérennité de l'entreprise.

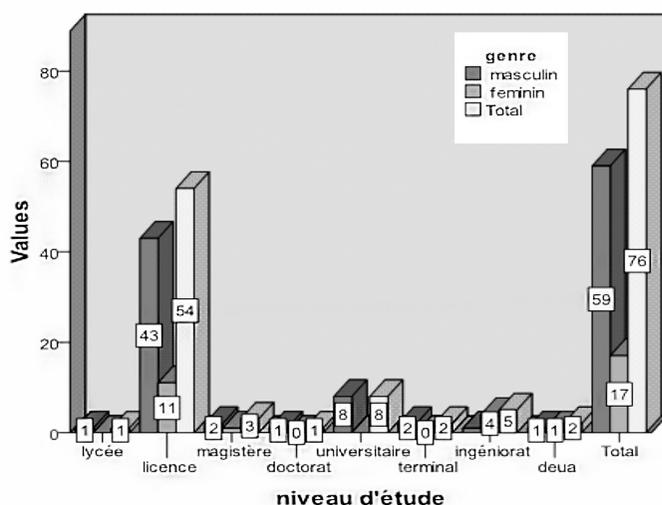
Il est à signaler que le seul indicateur « d'efficacité » pour ces dispositifs d'appui reste celui du taux de création des entreprises.

**Histogramme 26 : Moyenne d'âge des cadres responsables des structures d'appui**



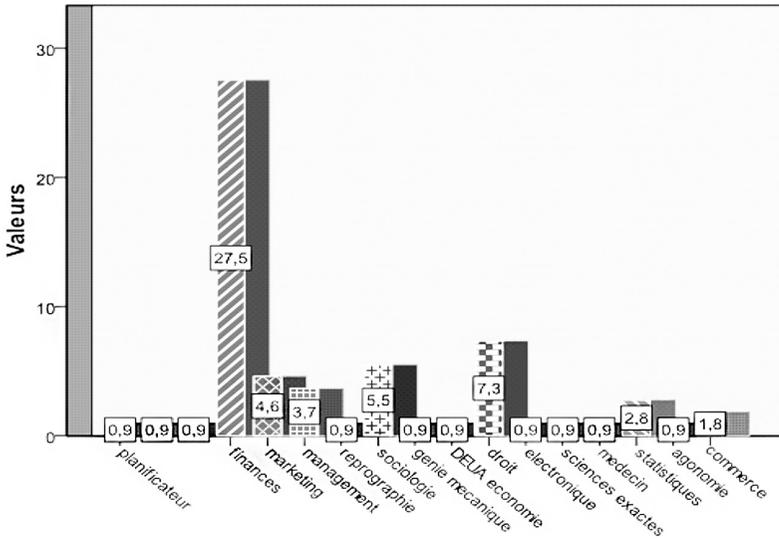
La moyenne d'âge des cadres responsables des structures d'appui est de 42.06 % ans avec un standard de variation de 8.52 %. Selon cet histogramme, on relève une grande variation d'âge, allant de moins de 30 ans à 61 ans. Cependant, et comparativement à d'autres secteurs, on constate que les responsables des dispositifs d'appui sont d'un âge très jeune, dans leur grande majorité universitaire, et ayant suivi des formations spécifiques à l'accompagnement des projets de création. Mais bien que l'âge soit un aspect important, le niveau de formation et de qualification de ces responsables demeure un élément déterminant pour la réussite entrepreneuriale. Le profil des accompagnateurs a été développé par de nombreuses recherches qui ont mis l'accent sur l'impact du profil de l'encadreur ou du coach dans la réussite de l'accompagnement entrepreneurial.

**Histogramme 27 : Niveau d'étude des directeurs et cadres responsables des structures d'appui**



Selon cet histogramme, dans leur grande majorité les responsables sont des diplômés universitaires (licence) dont 43 directeurs et 11 directrices; en revanche 40 d'entre eux ont un diplôme de magister; s'y ajoutent ceux qui poursuivent leurs études de doctorat.

Les entretiens que nous avons effectués font apparaître que les responsables ont suivi d'une manière progressive des formations, ce qui leur a permis de développer leurs compétences dans le domaine de l'accompagnement entrepreneurial.

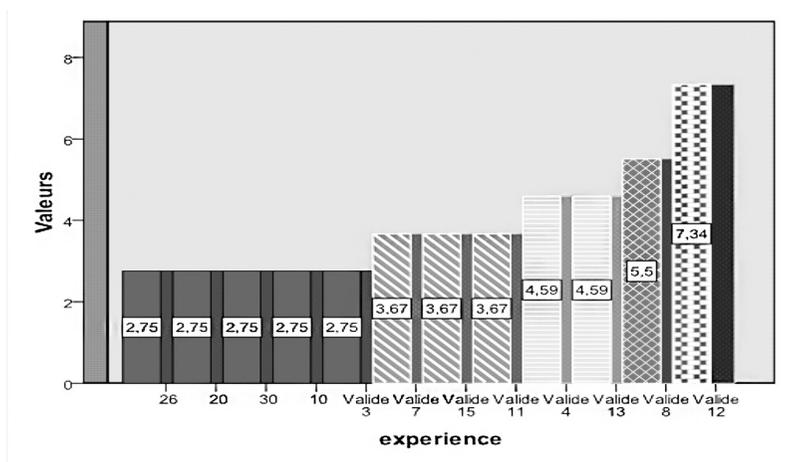
**Histogramme 28 : Profil de formation des cadres dirigeants**

Concernant le profil de formation, on remarque que le domaine de formation le plus répandu est celui des sciences financières avec un taux de 27,5%. Le reste est très hétérogène, regroupant les spécialités suivantes : médecine, agronomie, sciences sociales et sciences technologiques.

Il y a lieu de noter que l'ensemble des cadres responsables ont complété leur formation initiale par des formations en management, en droit des affaires, et des formations consacrées à l'accompagnement entrepreneurial. Les formations complémentaires leur ont permis aussi de mieux gérer leur institution, d'autant plus que l'accompagnement entrepreneurial exige des formations en relation avec le domaine de l'administration des affaires (montage de projet, *business plan*, analyse de coût, gestion de risques).

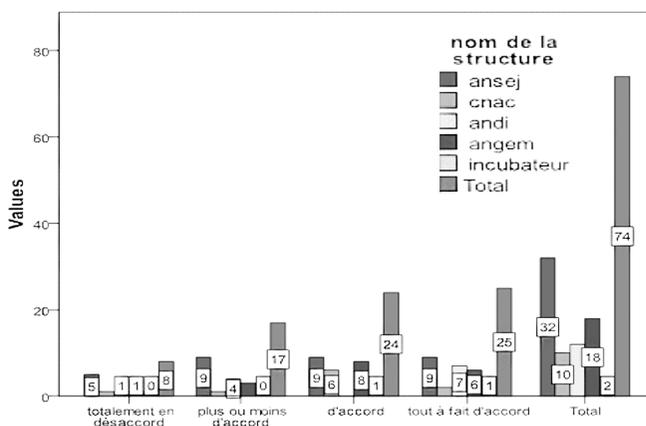
Si l'on observe la valorisation professionnelle de leurs compétences, on peut noter que des formations supplémentaires ont été dispensées pour mieux prendre en charge les porteurs de projets.

**Histogramme 29 : Expérience antérieure des directeurs dans le domaine de l'accompagnement**



Pour ce qui est de l'expérience acquise dans le domaine de l'entrepreneuriat, il ressort de cet histogramme que le nombre d'années d'expérience varie entre 3 et 8 ans. La moyenne d'âge en expérience acquise est de 4 ans, celle-ci est justifiée par le fait que la population des cadres dirigeants de ces structures est une population jeune. Il est important de noter que ces responsables ont été formés progressivement, ce qui leur a permis de compenser le manque d'expérience dans le domaine de l'accompagnement entrepreneurial.

**Histogramme n° 30 : financement de projet par secteur d'activités**

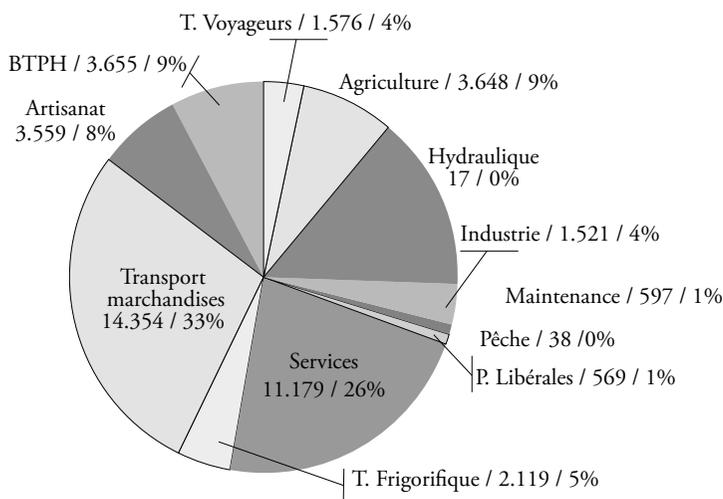


Cet histogramme met en valeur les projets financés par l'ANSEJ. Les secteurs d'activité qui ont connu une évolution en 2012 sont l'agriculture, l'artisanat, le bâtiment, les services, l'industrie, le transport de marchandises et le transport frigorifique. En revanche, les secteurs

qui ont connu une décroissance sont ceux de l'hydraulique, de la pêche, de la maintenance et les professions libérales.

Pour 2012 et 2013, l'évolution du financement a touché principalement les secteurs de transport de marchandises, les services, l'agriculture, l'artisanat, le BTPH. Cependant, l'année 2013 a connu une nette régression pour tous les secteurs, y compris pour le transport de marchandises. Cet histogramme nous donne aussi un aperçu sur l'important taux d'entreprises créées durant cette période, mais l'absence de données en post création ne permet pas d'avoir un aperçu sur le développement et la pérennité des entreprises créées, sur leur capacité à résister à la concurrence et dans les secteurs d'activité qui ont connu une saturation.

**Histogramme n° 31 : projets financés en 2011**



On peut relever de cet histogramme que le financement pour l'année 2011 a été en faveur des projets portant sur la pêche, à hauteur de 38 %, suivi de projets de transport de marchandises pour un financement de 33 %, les Services occupent la troisième place avec un taux de 26 %. 17 % de projets ont été financés dans la maintenance, 9 % dans l'agriculture et dans le BTPH, 8 % dans l'artisanat, 5 % dans le transport frigorifique, 4 % pour le transport de voyageurs et 1 % respectivement pour des projets financés en maintenance, et idem pour les professions libérales.

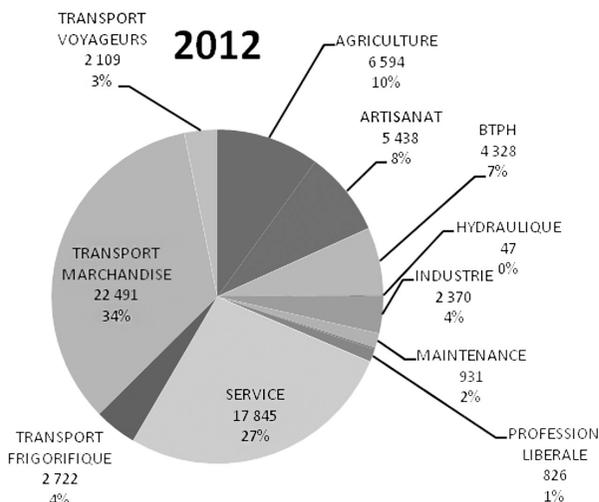
Il faut noter que l'ANSEJ connaît l'apparition de nouveaux secteurs dans l'échiquier des activités. Si auparavant, le transport de voyageurs occupait la première place, on constate qu'à partir de l'année 2010, d'autres secteurs d'activités sont apparus, ce qui a entraîné une diversification dans les secteurs d'activité.

Précisons que le dispositif de l'ANSEJ reste le dispositif le plus demandé par les jeunes promoteurs, compte tenu de ses offres de service et de la souplesse des modes de financement qu'il propose. En revanche, on remarque l'absence des projets relevant de l'innovation, un domaine que celle-ci tente de développer, notamment à travers la création de la Maison de l'entrepreneuriat, lancée conjointement avec l'université de Constantine, puis généralisée à

d'autres universités, ce qui renforcera le partenariat université – structures d'appui et permettra sans doute aux jeunes universitaires de se lancer dans la création d'entreprises technologiques et savantes.

Il convient de souligner que la généralisation de l'implantation des antennes des dispositifs d'appui à l'ensemble des incubateurs aura des effets positifs sur la création et la pérennité des entreprises innovantes.

**Histogramme n° 32 : Projets financés en 2012**



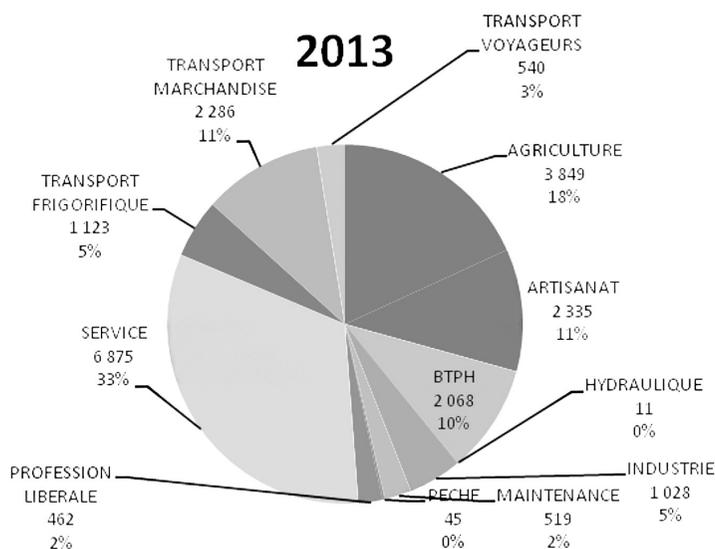
### Secteurs financés en 2012

Pour 2012, on constate que le financement a touché plus le transport de marchandises avec un taux de 34 %, suivi des services avec 27 %. Le secteur de l'agriculture demeure peu demandé par les promoteurs puisqu'il ne représente que 10 %, l'artisanat 8 % et 7 % pour BTPH.

Transport frigorifique, transport de voyageurs, industrie, maintenance et professions libérales, regroupés, ne représentent que 4 % du financement global alors que la pêche et l'hydraulique sont pratiquement absentes des projets financés.

Il est important de souligner que les deux secteurs potentiellement créateurs de richesses tels que l'industrie et l'agriculture demeurent les moins demandés par les promoteurs. Il y a lieu à cet effet de préciser que les pouvoirs publics prennent des mesures incitatives pour encourager les jeunes créateurs d'entreprises à investir dans l'industrie, l'agriculture et le tourisme, secteurs clefs du développement de l'économie nationale.

**Histogramme n° 33 : Financement de projets  
(1<sup>er</sup> semestre 2013)**



### Secteurs financés en 2013

À l'inverse de 2012, le plus grand financement pour le premier semestre de l'année 2013 concerne le secteur des services avec un taux de 33 %. Regain du secteur agricole à hauteur de 18%. Le transport de marchandises est en déficit avec un taux de 11 % alors qu'il a atteint l'année précédente 34 %. Une réapparition très timide pour l'hydraulique qui a atteint les 11 %, alors qu'il était de 0 % en 2012. Une très légère montée pour les BTPH (11 %), alors qu'il avait enregistré 7 % l'année précédente. Une croissance très modérée pour l'artisanat avec un taux 11 %, contre seulement 8 % en 2012. Une très légère augmentation pour le transport frigorifique : 5 % (4 % en 2012). Le secteur industriel est le secteur qui demeure infime, puisqu'il a frôlé à peine les 5 %. Les secteurs les moins développés pour l'année 2013 demeurent les secteurs de la maintenance et les professions libérales avec 2 % pour chaque secteur. Celui de la pêche a connu le même sort (45 entreprises financées, en 2012, contre 111 en 2013).

Le nombre d'entreprises créées en 2011- 2012 et le premier semestre de 2013, avoisine les 129.786, il témoigne de l'efficacité de ce dispositif en matière de création d'entreprises. Cependant, on remarque que les secteurs porteurs comme l'industrie, le tourisme, et la pêche sont les moins courus par les promoteurs de l'ANSEJ. Ce constat peut faire l'objet d'une étude afin de booster les secteurs potentiellement créateurs d'emplois et de richesses, à l'instar du secteur de l'industrie, du tourisme, de la pêche et de l'agriculture, sans oublier le secteur de l'innovation qui demeure très peu sollicité dans l'ensemble des dispositifs d'appui.

### **3.6. Discussion des résultats obtenus de l'enquête nationale**

Les résultats de l'enquête effectuée auprès des dispositifs d'appui et d'incubation se sont révélés importants à plus d'un titre. Ils nous ont permis d'une part de comprendre le fonctionnement de l'accompagnement spécifique à chaque structure et, d'autre part, de cerner la valeur ajoutée de ces structures en matière de transmissions des compétences entrepreneuriales aux porteurs de projets.

Quelles que soient les lacunes enregistrées sur les modes opératoires d'interventions des services concernés à travers les prestations proposées, il est de prime abord important de noter que l'accompagnement tel qu'il est conçu et pratiqué au niveau de ces structures présente de nombreux aspects positifs. Les données recueillies des cadres dirigeants, des accompagnateurs, des coaches et des porteurs de projets, notent la précieuse contribution que ces structures apportent en matière de savoirs, liés aux compétences entrepreneuriales.

Dans l'ensemble, les populations concernées par cette enquête attestent de la valeur ajoutée de l'accompagnement d'une manière générale, bien que des aspects doivent être encore développés, notamment ceux qui sont relatifs au développement personnel du porteur de projet du fait de l'absence de personnel formé dans ce domaine. Les résultats recueillis sur cet aspect vont dans le même sens des recherches et enquêtes effectuées dans d'autres pays, qui soulignent en effet l'impact positif de l'accompagnement sur la survie de l'entreprise naissante.

À juste titre, les données relatives aux rapports conduits au niveau européen font état d'un taux de mortalité de deux à quatre fois inférieures lorsque les entreprises sont suivies par des incubateurs ou des pépinières d'entreprises (CSES 2002).

Concernant les savoirs acquis en matière de compétences organisationnelles, relatifs à la première hypothèse émise, il est à préciser que celle-ci se trouve confirmée par le fait que les structures apportent les aides nécessaires pour que les créateurs d'entreprises puissent avoir le soutien spécifique à leur demande.

Les résultats obtenus en ce qui concerne les questions 11, 12, 13 et 14 confirment les bienfaits des prestations. L'apport de ces structures

est très significatif puisqu'elles offrent tous les savoirs entrepreneuriaux aux entreprises accompagnées pour qu'elles puissent atteindre le succès escompté. À ce titre, l'accompagnement permet l'acquisition des connaissances dans le domaine du management, de la gestion administrative, du marketing et des finances.

Le processus de création s'est avéré très utile du fait qu'il permet aux porteurs de projets l'acquisition des connaissances théoriques et pratiques pour la concrétisation de leur projet. Les créateurs d'entreprises ont émis une appréciation positive quant aux savoirs acquis en matière de compétences organisationnelles et managériales.

Quant à l'insertion des jeunes dans les réseaux d'affaires et professionnels, les données recueillies qui renvoient à la deuxième hypothèse émise confirment la contribution des structures d'accompagnement à l'insertion des porteurs de projets dans les réseaux d'affaires.

Les réponses obtenues en ce qui concerne les questions 15, 16 et 17 indiquent leur insertion dans les réseaux professionnels, à travers les activités lancées et les programmes établis. Il y a lieu de souligner que cette hypothèse va dans le sens des recherches qui soulignent l'impact des réseaux d'affaires dans la réussite entrepreneuriale.

Gibb (1997) souligne, bien évidemment, l'intérêt d'intégrer le réseau en précisant que « *L'entrepreneur possède aussi un potentiel d'apprentissage par le biais de réseaux, ainsi l'intégration de l'apprentissage de l'entrepreneur au sein même de l'entreprise et de son réseau immédiat augmente l'amplitude de l'apprentissage et même la motivation de celui-ci, étant donné le lien étroit entre "apprentissage" et "application concrète"* ». L'intérêt particulier que ces structures accordent aux réseaux professionnels est conforté par les propos de Chabaud et autres (2003), qui relèvent l'importance des réseaux d'affaires dans la réussite des jeunes créateurs d'entreprises « *Cette nouvelle représentation des missions de l'incubateur lui a permis de passer d'une entité statique porteuse de ressources et de compétences en adéquation avec ces projets des créateurs en une structure dynamique permettant l'accompagnement et la mise en réseau* ».

Pour ce qui est de la troisième hypothèse, qui a trait au développement personnel, les données obtenues notent que cet aspect mérite plus d'attention. Celle-ci se trouve infirmée à travers les réponses relatives aux questions 8, 9, 10 et 18 qui permettent de noter que les

modes opératoires pour le développement personnel sont manquants et méritent d'être revus et insérés dans une vision entrepreneuriale personnalisée. Pour développer cette compétence, il y a lieu de faire appel à un personnel qualifié, afin que les porteurs de projets puissent s'épanouir; ils doivent développer toutes leurs potentialités créatives, les comportements adéquats et le savoir-être nécessaire.

Minniti et Bygrave (2001) considèrent que « *L'entrepreneuriat serait lui-même un processus puisque gérer une nouvelle organisation implique forcément de nouveaux apprentissages pour l'entrepreneur. Tout le comportement du créateur a un schéma cognitif sur lequel reposent les prises de décisions, l'attention, la qualité du traitement de l'information et bien d'autres fonctions mentales qui influent considérablement sur le choix du comportement entrepreneurial* ».

Certes, des efforts sont entrepris par les accompagnateurs pour soutenir psychologiquement les jeunes créateurs d'entreprises, mais il y a lieu d'attirer l'attention des responsables sur la nécessité de remédier à la carence enregistrée en matière d'appui et de suivi personnalisé. Pour que la prise en charge soit efficace, il est souhaitable de faire appel à un personnel spécialisé dans le domaine du développement personnel : une sorte de conseiller, non en affaires, mais, plutôt un professionnel pour ressourcer le jeune créateur et éveiller en lui l'esprit entrepreneurial par un travail cognitivo-comportemental, notamment en ce qui concerne la mentalisation du projet, du choix dans la prise de décision, en assurance personnelle et en intelligence émotionnelle.

Il est à rappeler, eu égard à l'importance du développement personnel des futurs créateurs d'entreprises, les travaux de Ghosh et Ray (1997) qui se sont intéressés aux rôles de l'attitude face au risque et de l'intolérance à l'égard de l'ambiguïté comme déterminants du comportement de choix du créateur, soulignent que « *Ces éléments discriminants reflètent l'influence des caractéristiques cognitives individuelles* ».

Dans la même visée, Deakins et Freel (1998) relèvent que « *L'apprentissage de l'entrepreneur est rarement planifié, mais qu'il est plutôt le résultat d'une série de réactions à des événements critiques, où il apprend à tirer de l'information, à ajuster sa stratégie et à prendre des décisions* ». On note, par contre, la critique formulée par Dokou (2002) au sujet de l'approche adoptée par les incubateurs « *Plusieurs entrepreneurs se plaignent de la formation offerte à eux, mais qui n'est pas*

*adaptée à leurs besoins, suggérant que l'on devrait davantage tendre vers un processus individualisé ».*

Bisk (2002) souligne l'importance du mentorat dans l'accompagnement des créateurs d'entreprises « *Le mentorat de l'entrepreneur constituait une approche suffisamment personnalisée pour amener celui-ci à développer ses qualités de dirigeant ».*

Cette nouvelle vision sur l'accompagnement personnalisé est fortement soutenue par Gasse (2002) qui résume l'importance des caractéristiques psychologiques dans la création d'entreprise « *L'entrepreneur type a un fort besoin de réalisation personnelle; il a confiance en lui; il veut être autonome et indépendant, il aime les risques modérés et il est plein d'énergie et de motivation ».* Et même si ces dimensions se conjuguent pour produire un effet commun et qu'elles semblent se compléter, c'est un fait que chaque être humain demeure unique. Il n'est pas impératif pour la réussite de posséder toutes ces caractéristiques, cependant il est souhaitable d'en favoriser l'émergence et le développement chez les entrepreneurs potentiels (si l'on considère qu'elles ont été identifiées chez les entrepreneurs qui ont connu le succès).

Malgré les grands efforts fournis par les accompagnateurs et les coachs dans le soutien des porteurs de projets, il est à souligner la nécessité de faire appel aux mentors et aux spécialistes en développement personnel pour agir positivement sur les compétences personnelles des jeunes créateurs d'entreprises, pour qu'ils puissent développer leur leadership.

Pour ce qui est des potentialités des dirigeants de ces structures et de leur profil, il est important de mentionner que ces derniers ont des diplômes universitaires, notamment en sciences économiques et sciences sociales, mais rares sont ceux qui sont diplômés dans la gestion de projets ou en management. L'absence en Algérie de formations académiques relatives au domaine de l'entrepreneuriat, tel que développé dans d'autres pays, a fait la rareté du personnel spécialisé dans ce domaine. Certes, les cadres dirigeants et le personnel d'encadrement ont participé aux différentes formations internes et de mise à niveau dédiées à la gestion des projets, mais une formation académique est très indiquée pour l'efficacité de l'accompagnement entrepreneurial.

En ce qui concerne les questions 27, 28 et 31, il ressort que la majorité des répondants ont participé à des formations continues dans le domaine de l'accompagnement entrepreneurial.

Concernant le parcours entrepreneurial de la création d'entreprise, il est à préciser que depuis l'année 2012, une nette amélioration a été enregistrée du fait que les structures ont mis en place des mécanismes, tels que l'annulation des procédures réglementaires qui alourdissaient le processus de création de projets. Ces initiatives ont été bien appréciées, aussi bien pour les responsables que pour les créateurs d'entreprises. Des commissions de gestion intelligente regroupant les principaux acteurs participant à l'accompagnement ont été mises en place pour améliorer les prestations, faciliter les procédures bancaires et administratives et réduire le temps imparti au processus de création de l'entreprise.

Le processus de création d'entreprises, qui durait un an et plus dans les années précédentes, a graduellement été réduit à 2 mois à partir de 2013. Cette amélioration en ce qui concerne la gestion des dossier et l'allègement des procédures administratives et bancaires s'est avérée très fructueuse et beaucoup appréciée, aussi bien par les porteurs de projets que par les cadres dirigeants de l'ensemble des structures.

Les questions 29 et 30 qui ont porté sur la réussite des projets accompagnés montrent que 75 % des cadres responsables affichent leur satisfaction devant les taux de réussite des projets accompagnés et financés et des formations dispensées tout au long du processus d'accompagnement (80 % en moyenne).

### **Conclusion relative aux dispositifs d'appui**

Les améliorations apportées aux dispositifs d'appui durant les trois dernières années, aussi bien en ce qui se rapporte à l'incitation à la création d'entreprises (amélioration des conditions de financement bancaires, encouragements fiscaux, annulation des intérêts sur les prêts) qu'en matière d'accompagnement entrepreneurial, ont eu des retombées positives sur la création et le développement des entreprises naissantes. Les données recueillies ont fait apparaître également une nette amélioration des politiques d'accompagnement dans la politique de formation mise au profit des promoteurs (formation pour

l'acquisition des compétences entrepreneuriales et des savoirs organisationnels) pour ce qui est de mise en réseau.

Bien que les structures soient dotées de sites Internet, elles sont censées développer davantage leur réseau afin qu'elles permettent l'intégration des promoteurs dans les réseaux d'affaires. Chaque structure locale doit avoir son propre site Internet tout en réservant un espace propre aux porteurs de projets permettant l'interactivité entre les différents partenaires potentiels.

Concernant l'accompagnement individualisé (suivi personnalisé du porteur de projet dans toutes les étapes du processus de création d'entreprises), bien que des améliorations aient été enregistrées, il y a lieu de faire appel à des spécialistes en développement personnel, qui auront la charge d'apporter des améliorations en ce qui concerne l'épanouissement de la personnalité des créateurs d'entreprises.

Pour ce qui est de l'innovation, il y a lieu de relever que les projets innovants représentent les taux les plus faibles dans pratiquement tous les dispositifs de soutien à la création d'entreprises. Néanmoins, l'expérience nouvellement initiée à travers la création de structures mixtes, à l'exemple de la *maison de l'entrepreneuriat*, introduite par l'ANSEJ avec les universités algériennes, va certainement permettre aux diplômés universitaires de se lancer dans la création d'entreprises. Cette initiative peut constituer une mesure palliative au problème du chômage que rencontrent les jeunes diplômés et booster les entreprises innovantes. Ces appuis surmonteraient certainement les différentes contraintes environnementales qui freinent la croissance des entreprises novices.

À ce titre, l'accompagnement des entreprises déjà créées serait fortement apprécié pour l'acquisition des compétences entrepreneuriales, lors du démarrage d'une entreprise et durant les trois premières années afin que ces jeunes puissent développer toutes leurs potentialités créatives pour pérenniser leur entreprise à moyen et à long terme.

## **Recommandations relatives aux dispositifs d'appui**

- La mobilisation des cadres responsables, des acteurs administratifs et pédagogiques, le nombre croissant d'entreprises en création, le fort taux des projets financés, le nombre de projets accompagnés sont autant d'indicateurs qui témoignent de l'engagement de ces structures.

- L'ouverture de filières à l'université dans le domaine du coaching, mentorat, tutorat, accompagnement, développement personnel, permet aux structures d'accompagnement de faire appel aux diplômés spécialisés dans le domaine de l'entrepreneuriat.
- Cet espace interétablissement, dédié à la formation de l'esprit d'entreprise et l'aide à la création d'activités, fonctionne en s'appuyant sur une synergie étroite entre acteurs du monde universitaire et ceux de l'univers économique ;
- L'actualisation des programmes de formation constitue aussi un défi qui doit être relevé en vue d'une meilleure adéquation formation-emploi.
- En conséquence, l'adaptation des programmes de formation aux préoccupations réelles du secteur socio-économique, par implication directe ou par concertation continue avec les opérateurs économiques, devient une nécessité absolue.
- La mise en place des centres de carrières, en partenariat avec *William Davidson Institut* de l'Université du Michigan, lancée en 2007, avec la création à l'INC du premier centre de carrières en Algérie, soutenu par la création d'une PME, est à encourager. Selon la convention, le deuxième centre serait installé à l'Université de Constantine, deux ans plus tard. Ces centres seraient des interfaces entre l'Université et l'entreprise.
- L'existence de l'Agence nationale de valorisation des résultats de la recherche et du développement technologique (ANVREDET), qui a pour vocation la promotion de l'innovation et le développement technologique, devrait profiter de ce maillon, combien utile, entre le monde de la recherche universitaire et le monde économique pour booster davantage les projets probants.
- Pour promouvoir leurs activités, les dispositifs d'accompagnement doivent mettre à la disposition des créateurs toutes les informations concernant les réseaux d'affaires nationales et internationales.
- Afin que les projets soient développés, il y a lieu de préciser que les dispositifs d'appui devraient toucher toutes les catégories de jeunes en capacité de créer leur entreprise. À cet effet, il y a lieu de relever que les conditions d'accès exigées par ces dispositifs, exigeant le statut de « *chômeur* », devraient être revues pour ne pas sanctionner d'emblée ceux qui ont des idées créatives, mais

qui sont exclus du fait de leur statut professionnel (actif). Il ressort de ces entrevues que cette directive ne fait qu'exclure les jeunes employés à hautes potentialités désirant se lancer dans la création d'entreprises. D'où la nécessité d'attirer l'attention des pouvoirs publics, pour que ces dispositifs permettent aux jeunes employés ayant des projets créatifs de candidater dans ces dispositifs. Cette expérience existe déjà dans d'autres pays, à l'exemple du « *congé entrepreneurial* » qui permet au salarié de demander à son employeur un congé ou un passage à temps partiel d'un an au plus, afin de se lancer dans la création de sa propre entreprise et, en cas de réussite, il pourra démissionner de son poste de travail. Par contre, il pourra réintégrer son poste en cas d'échec.

### **3.7. Résultats de la monographie de Sidi-Abdallah**

#### **3.7.1. Résultats des entretiens administrés aux porteurs de projets**

##### **• Objectifs**

---

L'objectif à travers cette analyse est de cerner le profil psychosocial, sociodémographique, scolaire et universitaire des porteurs de projets. Ces résultats vont dévoiler aux responsables toutes les données pour qu'ils puissent parachever leur politique d'accompagnement et de la parfaire, tout en tenant compte des besoins spécifiques des porteurs de projets.

##### **• Méthodologie**

---

Trois outils d'investigation ont été administrés aux porteurs de projets : un guide d'entretien semi-directif, un questionnaire relatif aux compétences entrepreneuriales et une échelle psychologique composée de trois compétences liées aux aptitudes, aux attitudes et à la motivation (*voir en annexe les outils d'investigation utilisés*).

### *Grille de lecture et d'évaluation des caractéristiques psychologiques*

La grille de lecture et d'évaluation conçue par l'équipe de recherche avait pour objectif de cerner les variables liées à l'aspect sociodémographique et celles des caractéristiques psychologiques, de noter les points forts, les faiblesses et les enseignements à tirer de l'accompagnement. Les questions de l'évaluation qui ont composé le canevas de la grille d'analyse portent sur les aspects suivants :

#### **Caractéristiques psychosociologiques des porteurs de projets**

Les 17 projets, de jeunes ayant participé à cette évaluation relèvent du domaine des TIC, créneau actuellement porteur d'opportunités d'affaires du groupe de jeunes dans le domaine des TIC, ayant été admis en présentant des projets innovants à l'incubateur en vue de développer leurs compétences entrepreneuriales, par le biais d'un accompagnement qui s'inscrit dans une démarche pédagogique s'appuyant sur le coaching. Un programme de formation en accompagnement collectif et personnalisé leur a été dispensé par les 5 coachs de l'incubateur de Sidi-Abdallah.

#### **Catégories d'âge**

Des 17 porteurs de projets, 8 sont âgés de 20 à 25 ans, 4 de 25 à 30 ans et 5 de 31 ans et plus. La moyenne d'âge est de 27 ans. On remarque que celle-ci se rapproche nettement de la moyenne d'âge des créateurs d'entreprises innovantes dans d'autres pays. La tranche d'âge des 24 – 27 ans est la plus représentée pour la simple raison qu'il s'agit bien d'une population qui a suivi une formation universitaire, ce qui correspond en effet à la moyenne d'âge d'obtention du diplôme universitaire.

#### **Sexe**

Sur les 17 porteurs de projets interviewés, 14 sont des garçons, contre seulement 3 filles. Cette donnée n'est pas spécifique à l'Algérie,

puisque de nombreuses recherches ont soulevé la dominance du sexe masculin dans la création d'entreprises.

### Niveau d'études

Tous les porteurs de projets ont une formation universitaire : 10 en informatique, 2 en journalisme, 1 en psychologie, 1 en génie mécanique, 1 en marketing, 1 en sciences de gestion et 1 en technologie de l'information et de la communication.

### Situation socio-économique et socioculturelle

La majorité des porteurs de projets que nous avons questionnés est issue de la classe moyenne et de parents ayant réussi leur parcours scolaire et professionnel. Ils notent que c'est grâce au soutien et à l'encouragement des parents qu'ils ont pu réaliser leurs projets. Les informations recueillies auprès d'eux révèlent l'existence d'une forte relation entre l'appui des parents et leur engagement dans les études et le développement de projets innovants.

Julien (2000, p. 47) cite trois conditions favorables à la création d'entreprises : « *La croyance de l'entrepreneur au projet ; l'appui et le soutien financier du milieu ; l'apport de l'aide matérielle et immatérielle de l'environnement* ».

Certes, la culture entrepreneuriale est un processus pédagogique qui s'acquiert à partir d'un ensemble de facteurs (famille, école, milieu), cependant, il est à noter qu'elle est très peu cultivée chez les enfants en Algérie, du fait que l'environnement ne s'y prête pas. L'éducation parentale pourrait favoriser l'autonomie de l'enfant, l'aidant à développer ses compétences personnelles lui permettant l'épanouissement de sa personnalité dans ses différentes dimensions. Aussi, intégrer le concept de l'entrepreneuriat dans les programmes scolaires, dès l'école primaire, développerait certainement cet esprit chez les jeunes.

### Les facteurs de réussite entrepreneuriale

Nous recensons parmi les caractéristiques personnelles des jeunes : l'ambition, la confiance en soi, l'initiative, la persévérance, la créativité,

la réalisation de soi, l'enthousiasme, la motivation, l'esprit d'entreprise, la prise de risque, l'énergie et la volonté d'y parvenir.

Gasse (2002) résume l'importance des caractéristiques psychosociologiques dans la création d'entreprise et que nous avons aussi soulevée chez les interviewés : « *L'entrepreneur type a un fort besoin de réalisation personnelle; il a confiance en lui ; il veut être autonome et indépendant; il aime les risques modérés et il est plein d'énergie et de motivation* ». Il est, certes, évident qu'elles ne se retrouvent pas toutes à un degré élevé chez le même entrepreneur. Il n'est pas impératif que pour réussir un projet de création de posséder toutes ces caractéristiques; toutefois, il est souhaitable d'en favoriser l'émergence et le développement chez les entrepreneurs potentiels.

### La perception des incubés concernant les prestations offertes

Les jeunes créateurs d'entreprises notent que l'incubateur leur a offert les compétences entrepreneuriales nécessaires pour la maturation de leur projet. En ce qui concerne les difficultés rencontrées, ils les classent par ordre d'importance : financement, gestion, difficulté d'avoir des parts de marché. Ces résultats soutiennent les études faites dans d'autres pays où le financement demeure l'obstacle majeur auquel sont confrontés les porteurs de projets. Par contre, ils ont une bonne perception des services offerts par l'incubateur : même si celui-ci offre des services plus ou moins standard, il n'en demeure pas moins, que dans l'ensemble les créateurs d'entreprises admettent les bienfaits des savoirs acquis durant le processus d'accompagnement. Ils considèrent que l'incubateur aide à la conception et à la maturation de leur projet à travers les différents types d'appuis.

Concernant les compétences acquises lors de leur incubation, ils admettent avoir acquis des connaissances aussi bien théoriques que pratiques dans le domaine du management, de la gestion, des finances, du droit des affaires, du marketing et de la conception d'un *business plan*.

Pour ce qui est des services offerts pour la nature du projet, les trois quarts de la population enquêtée considèrent que la formation offerte développe davantage la bonne visibilité de leur projet. En ce qui concerne les réseaux d'affaires, ils considèrent que le cadre offert

par la structure leur a permis de tisser des relations d'affaires aussi bien à l'échelle nationale qu'internationale.

La majorité considère que les opportunités offertes par l'incubateur à travers l'organisation de séminaires, de conférences, de rencontres d'affaires, de foires, d'expositions, mais aussi l'espace offert par le site de la structure via Internet leur ont facilité l'accès à des réseaux d'affaires pertinents. Quant aux compétences personnelles, nombreux sont les jeunes porteurs à considérer qu'ils ont acquis les compétences liées au savoir-être, considéré par les spécialistes du domaine comme un aspect fondamental pour affronter les contraintes de l'environnement, notamment dans le domaine des affaires.

### Le projet d'incubation

Les incubateurs et les pépinières d'entreprises, comme structures d'accompagnement, sont censés veiller au succès des entreprises naissantes, compte tenu des ressources qu'ils mobilisent en vue de concrétiser les objectifs. Afin de développer les différentes formes d'apprentissage, résultant des modes d'accompagnement, des établissements ont été lancés à la fin de l'année 2008. Les missions affectées à ces structures sont la sensibilisation, la formation, les différents conseils : financier, juridique, fiscal, commercial et technique, le suivi et l'évaluation, le soutien personnel et organisationnel et enfin le soutien en matière de réseau.

Pour la réussite de ses missions, toutes les ressources ont été mobilisées pour garantir la mise en application des prestations de services pour la bonne gestion du processus d'incubation dans sa globalité. Les jeunes incubés ont déclaré qu'ils ont bien estimé les offres de la structure d'incubation. Ils ont apprécié les rendez-vous réguliers organisés avec les coachs pour faire émerger leur projet, notamment durant les périodes de doute, ce qui leur a permis de surmonter les incertitudes et les obstacles rencontrés. Ils ont aussi exprimé leur satisfaction quant à l'espace et l'accueil qui leur a été réservé durant tout le processus d'incubation.

Toutefois, ils souhaitent l'obtention de bourses de l'incubateur qui leur permettraient de suivre en toute quiétude la formation, en attendant que leurs projets génèrent des gains. Ils déplorent également

l'absence de moyens financiers pour faire émerger leurs projets. Si les uns n'ont pas été confrontés à ce problème du fait qu'ils étaient stables sur le plan professionnel, les plus jeunes, même s'ils sont soutenus par leur famille, ou par le travail qu'ils exercent en *free-lance*, se plaignent de l'absence de financement.

En vue d'améliorer la qualité de l'accompagnement, les incubés notent qu'en premier lieu, l'incubateur doit prendre davantage en charge le volet insertion des réseaux d'affaires, en vue de concrétiser leur projet et en deuxième lieu, le développement personnel, afin qu'ils puissent s'épanouir.

### L'environnement

L'environnement représente l'ensemble des facteurs qui agissent et interagissent avec la volonté et la motivation des jeunes créateurs d'entreprises. Des études ont montré l'influence de certains facteurs externes comme les conditions économiques, sociales, politiques et culturelles, sur le taux de création d'entreprises. Les principaux facteurs de l'environnement retenus dans les programmes d'aide aux jeunes : des objectifs clairs, une orientation commerciale claire et précise, un financement adéquat, un personnel bien qualifié et un vaste éventail de services de soutien aux entreprises.

De nombreux travaux relient les contraintes auxquelles sont confrontés les jeunes créateurs d'entreprises, et plus particulièrement : manque d'accès aux fonds des institutions, difficultés d'accès aux marchés; insuffisance de compétences et de capacités en gestion d'entreprises; absence de soutien continu par les institutions chargées de la création et post création de l'entreprise novice.

Quelques difficultés, citées plus haut, ont aussi été soulevées lors d'une enquête effectuée en 2008, en Algérie par le Centre de recherche en économie appliquée pour le développement (CREAD), auprès des jeunes entrepreneurs qui ont créé leur entreprise dans le cadre du dispositif de l'ANSEJ et qui relèvent des difficultés liées à l'environnement. Celles-ci exposent les jeunes entreprises à plus de risques, comme recueillis des propos des jeunes interviewés.

L'enquête menée la même année par le CREAD auprès des entreprises ayant trois années d'existence, montre que sur les 560 entreprises

enquêtées, plus de deux tiers de l'échantillon retenu n'étaient plus aux adresses indiquées. Même si l'on ne peut trancher sur la question de la survie de ces entreprises par le motif indiqué, il n'en demeure pas moins que c'est un signe du malaise que vit une partie de ces entreprises.

### Les raisons du choix d'incubation

L'accompagnement est un processus qui assure au futur entrepreneur un apprentissage multivarié qui lui permet de développer ses compétences et lui offre les possibilités d'obtenir des ressources lui permettant de promouvoir son projet. De plus, Gibb (1997) mettait en valeur l'impact des acquisitions.

Le potentiel d'apprentissage obtenu par le biais de réseaux, puis de l'intégration, de l'apprentissage de l'entrepreneur au sein même de l'entreprise et de son réseau immédiat, a pour effet d'augmenter l'amplitude de l'apprentissage et de la motivation de ce dernier, étant donné le lien étroit entre « *apprentissage* » et « *application concrète* ».

L'objectif de l'incubateur vise à travers une pédagogie entreprenante, à développer chez les apprenants des capacités associées à leur esprit créatif, en leur assurant des prestations en fonction de leurs propres besoins. Il permet à ces jeunes créateurs de réaliser leurs aspirations, d'apprendre à mieux gérer leur future entreprise, de surmonter les problèmes et de développer leurs compétences par un processus d'apprentissage collectif et personnalisé. Il s'agit de faire le lien entre leurs aspirations et leurs ressources, les compétences déjà acquises et celles qui sont exigées dans le projet de création, comme le souligne Bruyat (1993).

Les porteurs de projets que nous avons interviewés sont conscients de l'opportunité qui leur a été offerte par la structure de Sidi-Abdallah. Ils parlent du changement qu'ils ont ressenti sur le plan organisationnel (gestion administrative, comptabilité, finance), ainsi, que sur le plan opérationnel (meilleure visibilité du projet, comportement professionnel).

Le développement personnel, qui vise la réalisation de soi à travers la concrétisation du projet grâce à un apprentissage fondé sur la façon dont ils doivent traiter l'information, d'ajuster leur stratégie et de l'adapter en fonction du contexte algérien, reste cependant peu développé.

### Scores obtenus par les participants à l'épreuve des compétences personnelles

L'impact des motivations sur l'intention entrepreneuriale est formulé à travers deux composantes : motivation psychologique et motivation professionnelle. La première renvoie aux besoins de responsabilité, d'argent, de satisfaction et d'autonomie. La seconde concerne la sécurité matérielle et le besoin de pouvoir. Ces deux facteurs explicatif et prédictif sont opérationnalisés sous forme de variables quantitatives. Elles sont traitées comme indiqué sur le tableau n°34.

**Tableau n° 34 : relatif aux 4 dimensions relevées par les tests psychologiques**

Nom et prénom	Motivation	Aptitudes	Attitudes	Efficacité
A A	78	76	75	61
A K	88	82	89	66
A I	83	83	90	54
B B	83	76	76	66
D N	85	83	86	62
Dj B A	85	92	95	59
H A	81	83	81	74
H R	81	80	91	67
H R	81	80	85	65
I N	74	84	83	65
K A H	83	93	92	64
O L	83	77	78	63
M M	77	75	74	47
M I	80	82	91	65
S S	94	91	88	65
Z N	88	92	87	49
17 K F MM	83	83	96	71

**Les moyennes :**

• Motivation	_____	83
• Aptitudes	_____	83
• Attitudes	_____	86
• Efficacité	_____	63

Cette échelle permet de se prononcer sur les compétences entrepreneuriales. De prime abord, les résultats obtenus sont satisfaisants puisqu'ils font apparaître les services offerts par l'incubateur pour ce qui se rapporte aux savoirs personnels et professionnels. L'appui de cette structure apparaît clairement dans le discours des porteurs de projet et notamment des résultats obtenus de l'échelle se rapportant à la motivation, aux aptitudes, aux attitudes et un peu moins pour l'épreuve de l'efficacité. La moyenne des scores obtenus est de 86 points pour les attitudes, 83 points à parts égales pour la motivation et les aptitudes professionnelles et une moyenne de 63 points pour l'efficacité. Pour ce qui est des réponses obtenues à l'échelle de motivation des 17 personnes questionnées, 5 ont enregistré un score très élevé, 5 ont obtenu un score très proche de la moyenne et 7 ont consigné des scores au-dessous la moyenne.

Les recherches en psychologie du travail ont montré que la motivation prend une place de premier plan dans le milieu professionnel et elle est déterminante pour l'engagement et la réussite entrepreneuriale. La motivation s'inscrit dans le processus par lequel l'énergie de l'être humain est orientée pour satisfaire ses besoins. Plus la motivation est grande, plus le challenge est élevé chez l'individu.

De ce point de vue, l'échelle sur la motivation fait apparaître que les porteurs de projets ont la motivation et l'énergie pour concrétiser leur projet. C'est cette motivation qui fait que les porteurs de projets sont engagés dans un cycle d'accompagnement assez long, souvent désigné par les créateurs d'entreprises de parcours du combattant. Parmi les aspects de leurs discours qui ont été relevés se dégagent l'engagement, le besoin d'accomplissement, l'ambition et l'envie de réussir et le défi à relever des obstacles.

Les résultats obtenus à travers cette échelle de mesure renvoient à la théorie de McClelland (1961), qui a été construite à partir de la

mesure des besoins. Trois types de besoins ont été relevés dans cette théorie, classés au sommet de la pyramide de Maslow :

- le besoin de réalisation de soi qui fait référence à ce grand désir de réussite (accomplissement) ;
- le besoin de pouvoir qui renvoie à la volonté d'avoir de l'influence sur autrui ;
- le besoin d'affiliation qui fait appel à ce besoin d'appartenance et qui se traduit par des relations sociales satisfaisantes.

Ces trois besoins ont été relevés dans l'analyse des réponses des 17 interviewés. Les scores obtenus à travers le test d'attitude et d'aptitude sont en lien étroit avec le score obtenu par le test de motivation. On peut noter que la majorité des interviewés envisage une carrière entrepreneuriale pour satisfaire à la fois leurs besoins d'autonomie, d'accomplissement personnel et professionnel.

Le sentiment d'efficacité personnelle est une croyance qui est à la fois spécifique à une activité, mais elle peut se généraliser à d'autres, mais similaires à un domaine d'activité donnée. Lorsque l'individu ne connaît pas une activité, il se fonde sur la relation entre l'activité nouvelle et une autre activité connue la plus proche possible pour se faire une idée de son efficacité personnelle.

Les porteurs de projets estiment qu'ils sont efficaces dans de nombreux domaines et qu'ils sont capables de gérer leur projet. Il faut noter l'étroite relation qui existe entre la motivation et le sentiment d'efficacité. En effet, si celui-ci est différent de la motivation, il y participe activement.

La motivation conduit l'entrepreneur à chercher les voies de la réussite. Il utilise toutes ses potentialités afin d'éviter les échecs et renforcer ses chances de réussites futures. Autrement dit, si nous croyons avoir des chances de réussir, nous aurons plus tendance à organiser et réaliser certaines actions pour atteindre nos buts. Nous nous engagerions plus fortement dans l'action, en mobilisant plus de motivation et plus de ressources ; et lorsque des difficultés se présentent, nous aurions plus tendance à persévérer et à maintenir nos efforts.

La majorité des personnes interviewées a des scores plus ou moins élevés en ce qui concerne l'efficacité personnelle. D'ailleurs, c'est pour cette raison qu'elles conçoivent les difficultés comme des challenges

plutôt que comme des menaces, ce qui leur permet, alors, de développer davantage leur capacité et surmonter les obstacles pour éviter l'échec. Il est évident que croire à son projet s'avère aussi essentiel pour la réussite de tout projet de création.

D'autres facteurs contribuent à l'exemple de l'environnement, que certains auteurs notent comme déterminant. En fait, l'influence de l'environnement peut s'avérer importante quant aux comportements de choix des créateurs d'entreprises. Mais la mentalisation du projet peut avoir un effet positif sur l'environnement, comme soutenu par la théorie cognitive. Cela est confirmé par les conduites des jeunes créateurs d'entreprises, qui malgré les contraintes de l'environnement arrivent à concrétiser leur projet. Autrement dit, nos cognitions pourraient influencer non seulement nos conduites, mais aussi notre manière de percevoir l'environnement. Celui-ci est rejoint par Boterf (1997) qui note que pour renforcer le succès à la création d'entreprise, l'individu devra combiner un double équipement de ressources : des ressources incorporées (connaissances, savoir-faire, qualités personnelles, expérience, ressources physiologiques, émotionnelles, culture, valeurs...) et des ressources liées à leur insertion dans des réseaux professionnels.

L'incubateur de Sidi-Abdallah vise à travers son projet d'aider ces jeunes à développer leur capacité, à travers un coaching professionnel, mais aussi, à travers l'espace offert (outils technologiques de pointe, informations, réseaux relationnels et professionnels, réseaux documentaires, banques de données, réseaux d'expertises, culture professionnelle, remarquable ambiance de travail...). Un double équipement de ressources : des ressources incorporées (connaissances, savoir-faire, qualités personnelles, expérience, ressources physiologiques, émotionnelles, culture, valeurs...) et des ressources liées à leur insertion dans des réseaux professionnels. L'objectif de celui-ci est de développer chez les porteurs de projets les socles de compétences entrepreneuriales indispensables à la carrière de futur manager. Des approches pédagogiques variées sont utilisées pour concrétiser le bon accompagnement.

### **3.7.2. Discussion des résultats obtenus des entretiens avec les porteurs de projets**

Pour créer une entreprise, le porteur de projet doit avoir des compétences polyvalentes dans le domaine technologique lié à son invention, mais également en matière de gestion et de management du projet au sens large. Pendant la phase de création de l'entreprise, il acquiert des connaissances générales en management. Au fil du processus d'incubation, il doit tirer des leçons de ses expériences et apprendre au fur et à mesure comment mener son projet vers la réussite.

Le travail mené par cette structure consiste à identifier et à développer les savoirs entrepreneuriaux des jeunes universitaires qui tentent de réaliser des projets innovants, surtout dans le domaine des télécommunications. Ainsi, il y a lieu d'évaluer comment les inscrire dans une logique entrepreneuriale, surtout que celle-ci est rattachée à celle de la performance professionnelle. La compétence s'exprime à travers une série de performances observables et évaluables, pour autant que l'on a recours à un certain nombre de critères : indicateurs de réussite et/ou d'échec, indicateurs diagnostiques ou pronostiques, selon les objectifs de l'étude. Le choix des compétences à mesurer dépend des objectifs de l'étude.

Le centre de notre questionnement est donc : l'importance de l'évaluation dans les dispositifs d'apprentissage, puis la relation d'accompagnement dans la démarche entrepreneuriale. Il s'agit aussi dans cette évaluation d'identifier les points faibles, liés soit à des lacunes organisationnelles, logistiques ou bien au manque de compétences pédagogiques des formateurs, afin d'analyser les possibilités d'amélioration.

Les critères d'évaluation de la compétence de ces jeunes se focalisent surtout sur leur parcours, leur lacune, leur objectif, et leur représentation de l'incubation, la formation, l'accompagnement, le développement de leur projet et sur les étapes réalisées, ainsi que les expériences des uns et des autres.

Dans un premier temps, les incubés ont été interviewés sur leur parcours en tant qu'incubés stagiaires. Tour à tour, a été présentée une description de leur projet puis de leurs opinions et enfin des liens de leurs projets initiaux avec la formation reçue. Quels en furent les points positifs et les difficultés principales rencontrées? Cette évaluation de la

progression permet de la réguler, mais une évaluation des performances est indispensable pour clarifier les investissements, les méthodes et les participations des uns et des autres, ainsi que l'état d'avancement des projets durant l'incubation.

Par ailleurs, les incubés ont été questionnés sur la qualité de l'accompagnement et sa contribution dans l'acquisition des compétences personnelles et managériales. Nous appelons connaissance managériale l'ensemble des savoirs dont l'entrepreneur innovateur a besoin pour passer du stade de l'invention à celui d'une entreprise innovante utilisant un management de qualité. Il faut aussi noter que les appuis des compétences et les ressources personnelles existent déjà chez ces jeunes créateurs, mais elles sont plus ou moins développées, selon leur background, leur âge, leur spécialité, leur niveau universitaire, leur profession, leur expérience, leur motivation, et selon la maturation de leur projet.

Les incubés soulignent que l'incubateur de Sidi Abdallah leur a apporté un appui matériel important, en mettant à leur disposition l'hébergement, le soutien logistique, du matériel de communication ainsi que des formations dans le domaine de la gestion au sens large. Ils précisent également qu'ils ont eu accès à des informations pertinentes comme les réseaux d'acteurs. Ils ont aussi indiqué que l'incubateur les a également aidés à développer les outils classiques, comme par exemple, l'élaboration de *business plan* (plans d'affaires), la démarche de la conception et la rédaction de projet et des questions sur l'entreprise à créer.

Selon notre évaluation, la formation proprement dite a été conçue afin d'avoir un bagage pédagogique minimum visant à améliorer les compétences relatives au management, au marketing, aux finances, à la gestion des ressources humaines, aux relations publiques, aux styles de communication, aux affaires juridiques, à la négociation et aux enjeux stratégiques de la création d'entreprise.

L'analyse des questionnaires confirme aussi que la majorité des jeunes incubés pensent que les formations dispensées répondent parfaitement à leurs besoins et à leurs attentes. Elles constituent une base pour développer, leurs outils organisationnels et managériaux. Par contre, si l'objectif était de créer des programmes de formation afin d'améliorer les compétences entrepreneuriales, il aurait été aussi important d'aller

jusqu'à l'analyse des compétences existantes et mettre en place des programmes sur la base de lacunes observées chez les apprenants et les compétences attendues par rapport à la stratégie générale de l'incubateur et les buts qui s'est fixés.

Pour les incubés, même si ces formations étaient discontinues, elles ont été très utiles du fait qu'elles ont aidé à l'appropriation des connaissances managériales, ce qui a permis d'avoir un regard sur les stades différenciés d'avancement et d'ajuster les comportements et les actions, selon la réalité et les capacités personnelles et matérielles de chacun.

En parallèle, les incubés ont eu un accompagnement plus ou moins personnalisé par les coaches. Cela a permis de réduire autant que possible le stress lié, notamment, à la période cruciale de lancement du projet en les assistant en vue de mûrir leur projet par le conseil stratégique, le *business plan* et l'élaboration du projet.

La mission de l'accompagnant doit permettre le développement des talents pour les aider à faire fructifier leurs projets. C'est un processus au cours duquel les expériences partagées avec le formateur, les discussions engagées, les connaissances acquises vont permettre au créateur de s'engager dans un parcours plus ou moins réajusté par rapport à la trajectoire initialement prévue.

C'est donc dans une dynamique collective que le créateur s'engage en acceptant de s'initier dans ce processus d'accompagnement. À travers cette relation, l'entrepreneur va réaliser des apprentissages multiples et pouvoir accéder à des ressources en vue d'accroître ses chances de réussite.

Selon les incubés, les coachs de l'incubateur ont contribué sensiblement du passage de leur projet, d'une situation de projet (idée) à une situation d'entreprise (concrétisation de l'idée). Les éléments constituant cette relation renvoient à la qualité de la relation qui s'est établie entre les coachs et les coachés. Cela permet peu à peu aux coachés, chemin faisant, de conceptualiser pour enfin matérialiser leur projet.

Ce dernier point nous apparaît particulièrement pertinent dans l'analyse du processus d'apprentissage managérial, au sens où, dans une relation d'accompagnement, il s'agit de placer l'incubé dans un contexte d'apprentissage multiple. Cette façon de faire lui permettra une bonne appréciation de son projet en vue d'identifier les ressources

nécessaires pour le développer, d'autre part, d'appréhender intelligemment le processus de création.

Dans ce contexte, des conditions doivent être réunies, telles que l'empathie, la bonne écoute de la part des coachs et la confiance mutuelle entre l'accompagnant et l'accompagné, une vision partagée du modèle de l'entreprise à créer. Tous les incubés ont noté qu'ils ont pu mettre en place et organiser leur projet grâce à cette relation d'accompagnement fondée sur le respect, l'échange et la confiance.

Les entretiens ont montré que les incubés ont besoin de développer des connaissances techniques et méthodologiques, mais aussi les savoirs relatifs au développement de leur habileté personnelle...

Les incubés confirment qu'ils ont acquis des connaissances pour faire émerger des idées novatrices, d'avancer par rapport aux buts fixés préalablement. Également, ils ont pu arriver à juger la valeur de leurs projets selon leurs intentions, leurs attentes et selon la réalité du marché algérien, ce qui a permis d'apporter les différentes modifications et les réajustements nécessaires.

À travers la confrontation d'idées, durant le processus d'apprentissage avec les coachs, les incubés ont pu progresser dans la construction de leurs savoirs et de leurs apprentissages managériaux qui sont nécessaires au bon démarrage de leur entreprise. S'appuyant sur l'approche par compétence dans la formation, l'accompagnement a permis aux apprenants de découvrir leurs lacunes, de discerner leurs faiblesses et de construire leur savoir, relatif à l'acte d'entreprendre.

Pour ce faire, un travail a été fait par les coachs pour les aider à développer leurs performances, à travers la mise à disposition des informations utiles sur les étapes à franchir pour résoudre les difficultés et surpasser les risques à encourir, et d'opter pour les comportements de choix les plus appropriés.

Ce travail d'accompagnement a donné l'occasion aux porteurs de projets de confronter leur vision avec celles des coachs, cela a permis de faire le point sur leurs connaissances managériales, de repérer leurs insuffisances et de progresser dans leurs apprentissages vers le métier d'entrepreneur leader.

L'accompagnement s'effectue à l'initiative du porteur de projet qui prend contact avec les coachs, discute des difficultés rencontrées et soulève des questionnements relatifs aux stratégies à développer.

Les coachs donnent des conseils, des orientations, des propositions pour aider à la prise de décision qui émane du porteur de projet lui-même. Pour certains porteurs de projet, les contacts sont très fréquents (plusieurs fois par semaine, par téléphone, notamment dans des périodes de doute), pour d'autres un peu moins.

Le coach se met à la disposition du porteur de projet pour apporter l'éclairage nécessaire, sur des questions liées aux savoirs en management, en conception de projet et sur les aspects relatifs à l'intégration des réseaux et aux techniques de communication.

Les résultats obtenus des entretiens avec les porteurs de projet confirment cet apport, notamment en ce qui concerne le développement des compétences stratégiques, comme le comportement de choix stratégiques, les différents savoirs liés à la commercialisation, au financement et aux procédures réglementaires.

Une sélection est réalisée avant l'entrée dans la structure d'incubation. Le jury va pouvoir évaluer le niveau de connaissances de son projet par le porteur, sa fiabilité, afin de valider ce projet. Cette sélection est faite par une commission pluridisciplinaire composée de plusieurs coachs. Une fois le porteur de projet jugé apte devant la commission d'évaluation, il sera admis dans l'incubation.

### **L'apport de l'incubateur concernant l'apprentissage organisationnel et le développement personnel**

L'incubateur soutient, tout au long de l'incubation, les porteurs de projets pour qu'ils avancent dans la réalisation de leurs projets de création, de planifier les étapes clés et étoffer tout autre besoin du porteur de projet. Que ce soit dans la rédaction du *business plan*, dans la procédure juridique ou encore dans la planification du budget, mais aussi pour qu'ils prennent confiance en eux et développent leur savoir-faire.

La formation et l'accompagnement aident l'incubé à la réalisation de soi par la concrétisation de son projet, en l'achevant, il apprend à atteindre son but actuel et futur. L'incubateur lui apporte un suivi personnalisé, pour lui permettre de se maîtriser et développer la confiance en soi.

Ainsi, grâce à l'incubation et aux coachs, les porteurs de projets ont atteint des objectifs du développement personnel liés à la connaissance de soi, à la valorisation de leur talent et de leurs potentialités, à la réalisation

de leur aspiration et de leur rêve. Le développement de ces dimensions leur a permis de se débarrasser de certains aspects inhibant comme l'anxiété et la timidité. Un atout pour améliorer leurs performances pour mieux communiquer et remédier à certaines lacunes personnelles.

Sur le plan personnel, le travail repose sur des motivations d'ordre financier, social et psychologique. Du fait de sa participation et sa contribution au développement économique, aider la famille sur le plan financier, jouir du statut de responsable... De même, savoir maintenir son efficacité professionnelle, développer son potentiel, notamment émotionnel, maintenir de bons rapports avec les associés. Dans les organisations, ce sont des enjeux de taille pour l'individu comme pour l'équipe avec laquelle il travaille.

Dans ce travail, nous nous sommes intéressés aux processus d'apprentissage qui émergent au sein de l'incubateur. Nous avons tenté de cerner les différents aspects qui peuvent agir sur le climat du groupe dans lequel se déroule le processus de formation et d'accompagnement.

Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur une démarche qualitative d'investigation portant un regard à la fois global, par l'étude de la structure dans son ensemble et des éléments collectifs d'accompagnement mis en place. Mais aussi sur le plan personnel du fait que l'objectif même de l'accompagnement est celui de développer, chemin faisant, le sens de l'autonomie et de la responsabilité sociale des créateurs d'entreprises.

### **3.7.3. Résultats des entretiens semi-directifs administrés aux coachs**

#### **• Objectifs**

---

L'objectif à travers cette procédure est d'explorer l'accompagnement, notamment cette relation interpersonnelle qui unit, durant tout le processus d'incubation, le porteur de projet et le coach qui le suit dans le développement de son projet.

#### **• Méthodologie**

---

Nous avons entrepris une série d'entretiens avec presque l'ensemble des coachs (4/5), le dernier étant un suppléant. En utilisant un guide d'entretien qui a abordé le profil universitaire, les circonstances de la

rencontre avec l'incubateur, la démarche entreprise dans l'accompagnement personnel du jeune porteur de projet, la pédagogie adoptée, les moyens mis en pratique pour prendre conscience de ses propres potentialités créatives, le processus de la progression personnelle et les compétences personnelles (cognitives, comportementales et émotionnelles) développées. Les entretiens ont duré d'une heure à une heure trente minutes et ont permis de cerner à la fois le profil des coachs, la relation coachs-coachés et toutes les compétences transmises aux porteurs de projets.

### • Introduction

---

La création d'entreprises innovantes revêt des enjeux importants pour le développement économique à la condition d'opter pour une démarche visant la pérennisation des entreprises innovantes. Leur accompagnement a clairement un impact positif sur leur survie. Il sous-entend, d'une part, l'ensemble des services offerts à un porteur de projet, que celui-ci ait pu créer son entreprise ou soit en voie de le faire, par une structure d'accompagnement (un incubateur, une pépinière, une couveuse), s'appuyant sur un accompagnement collectif ou individuel.

D'autre part, l'accompagnement signifie la qualité dans la relation interpersonnelle qui unit, durant le parcours d'incubation, la personne accompagnée et la personne de la structure qui le suit plus particulièrement jusqu'à la maturation de son projet. Nous avons voulu, par l'analyse du profil des coachs de l'incubateur, cerner la relation coachs-coachés en nous focalisant sur les approches pédagogiques utilisées dans la transmission des savoirs.

### • Description des différents profils des coachs intervenant dans l'incubateur de Sidi-Abdallah :

---

#### *Le coach spécialiste en marketing*

Il exerce dans l'incubateur de Sidi-Abdallah depuis 2009, responsable de *Coaching formation*, conseils et assistance en sciences humaines (Management, Marketing, Communication, Techniques commerciales.), pour la création des entreprises et le développement de start ups et responsable du développement et de la relation client-coach à

*Alinov* (incubateur privé). Il est aussi *general manager* d'une entreprise de communication qui offre comme service des réflexions stratégiques pour le développement des activités de l'entreprise et le développement de nouveaux services à la carte, pour les clients et les partenaires. Pour le service offert dans le cadre de la relation client, il assure le conseil et le suivi des opérations (conception et réalisation). Il prend en charge la mise en place et le développement d'un nouveau fichier clients, ainsi que des négociations et conclusions des contrats et des participations à l'organisation des événements, foires et expositions.

### *Le coach spécialiste en management*

Coach à *Alinov*, il est lui-même général manager d'une agence de communication événementielle *B to B*, qui conseille et assiste ses clients dans le souci permanent de produire une communication efficace. L'agence s'engage depuis plusieurs années aux côtés des entreprises à écouter, comprendre et analyser pour traduire le plus fidèlement possible leurs objectifs. Spécialisée en communication d'entreprise, celle-ci offre à ses clients des solutions globales ou du sur mesure pour les professionnels.

### *Le coach spécialiste en technologie*

Coach aussi à *Alinov*, chercheur spécialisé dans les réseaux sans fil et enseignant de plusieurs modules en informatique, réseaux et Internet. Développeur, administrateur de réseaux, le coach spécialiste en technologie s'intéresse particulièrement au développement de la recherche dans le domaine des réseaux sans fil. Consultant technique au niveau de l'ANPT, maître de conférences USTHB, R ET D. Manager Algérie Télécom et chargé de missions auprès du PDG. ATER à l'Université de Paris Dauphine, Phd Student PRISM UVSQ, Phd Student PRISM Lab, Phd Student Prism laboratories, Inc. Enseignant I.U.T. de Vélizy. Encadreur et enseignant à University of Versailles, publication de « *performance evaluation of lifetime-driven admission control for infrastructure-less Clustered Wireless Networks* », July 15, 2011.

### *Le coach spécialiste en finances*

Consultant-Coach à *Technobridge* Sidi-Abdallah, Professeur-chercheur à l'ESI, et coach à *Alinov*. A obtenu plusieurs diplômes et certificats. En 2010, il obtient un certificat de protiva integrator (PKI et OTP), délivré par *Gemalto*, France. En 2010 il obtient un certificat de *Protiva solution sales* délivré par *Gemalto*, France. En 2011 il décroche son doctorat de génie logiciel, de l'université de technologie Houari Boumediène de Bab Ezzouar, Algérie (USTHB). En 2008, il a obtenu une certification de la *mnicast* de *Genetec* logiciels de vidéosurveillance IP, administré par *Genetec*, Canada. En 2007, il décroche le certificat de langue anglaise, niveau (Business II), délivré par le *Centre de langues algériennes*, Algérie. En 2003, il obtient un certificat de formateur dans le Web et les systèmes d'information délivré par l'*Agence universitaire de la francophonie* (AUF), Québec. En 2002, il obtient le master en informatique et systèmes, option, Génie logiciel et le diplôme d'ingénieur en informatique, en 1999, à l'USTHB, Algérie.

### *Circonstances de la rencontre avec l'incubateur*

Les coachs de l'ANPT activaient déjà dans l'incubateur privé d'entreprises innovantes comme celui d'*Alinov*, enseignant dans différentes écoles et institutions professionnelles. Ils sont aussi de brillants chefs d'entreprises ayant eu des « *success stories* » en Algérie et/ou à l'étranger.

### *La démarche entreprise dans l'accompagnement entrepreneurial*

L'ensemble des accompagnateurs interrogés ont admis que la dimension « psychologique », les caractéristiques personnelles des porteurs de projets sont des aspects inéluctables, mais délicats à appréhender.

Quoique l'accompagnateur s'intéresse aux différentes compétences des porteurs de projets, la dimension développement personnel demeure inexploitée du fait de l'absence d'encadreurs qualifiés dans le domaine. Cependant, les coachs font de leur mieux pour répondre aux besoins spécifiques des coachés. Voici quelques propos rapportés par

des coachs au sujet de leur approche dans la transmission des compétences entrepreneuriales aux coachés :

*« La confiance des coachés est intimement liée à la qualité de la relation que nous devons établir avec eux, il y a lieu de leur donner de la considération afin qu'ils arrivent à développer toutes leurs compétences et croire en leur projet ».*

### *La pédagogie adoptée*

L'ensemble des coaches sont d'accord sur le principe de construire une pédagogie qui soit fondée sur la cohérence projet-porteur. La construction du projet doit correspondre au mieux aux aspirations, aux désirs et aux motivations de la personne qui le portera. Considérée comme particulièrement importante par l'ensemble des acteurs intervenants auprès des créateurs d'entreprises, la « *cohérence homme-projet* » reste peu opérationnalisée, peu abordée au-delà des questions initiales posées aux coachs et demeure donc peu suivie sur toute la période d'incubation. Cependant, les coaches tentent à travers l'expérience acquise, du fait de leur parcours et l'expertise acquise préalablement, d'aider les créateurs d'entreprises à mieux gérer cette cohérence entre « *projets– réalisation de soi* ».

Selon les coaches : « *Il y a lieu de travailler la vision que les porteurs ont de leur projet et des stratégies qu'ils doivent développer pour les concrétiser* », « *Développer la prise de conscience des porteurs de projets, de leurs prérequis en matière de compétences, de leur potentiel, de leurs points forts et des ressources personnelles qu'ils pourront mobiliser pour faire mûrir leur projet* ».

### *Le développement des compétences*

Il est important de situer les priorités du projet, en optant pour les actions d'accompagnement qui permettent le développement des compétences nécessaires. Pour les coaches, il s'agit d'opter pour un plan d'action de développement du projet; pour cela il y a lieu de définir les compétences nécessaires à la mise en exécution de ces actions (connaissances spécifiques, compétences cognitives, comportementales, émotionnelles et intelligence sociale).

Pour être efficace, l'accompagnement doit s'inscrire dans une perspective de projet commun qui relie le porteur et l'accompagnateur. Il est important de faire en sorte que chacun trouve sa place et son intérêt dans la relation d'accompagnement de telle sorte que celle-ci devienne un véritable levier pour la réussite du projet et pour le développement personnel du porteur afin qu'il puisse développer des réflexes visant l'appropriation des pratiques managériales.

Le rôle de l'accompagnateur est aussi d'aider le porteur à se situer dans le temps et dans l'espace et à développer cette habileté qui lui permettra de prendre du recul et d'analyser objectivement les situations et les expériences d'apprentissage.

Un autre aspect de la relation de coaching a été soulevé, relatif aux principes de base sur lesquels elle repose. Ce qui est essentiel dans cette relation est la capacité du coach de pouvoir libérer le potentiel du coaché, souvent dissimulé, pour le porter à son niveau de performance optimal, à travers la reconquête de soi souvent perdu chez certains porteurs de projets. Il importe que soit établi une sorte de contrat moral spécifiant les objectifs, les moyens à mettre en pratique, les rôles de tout un chacun, le plan d'action et les délais d'exécution, sans pour autant oublier l'engagement des deux parties. Ce contrat moral doit permettre aux parties de gérer et de structurer leurs relations, tout en permettant une certaine flexibilité pour ajuster le projet en cours de concrétisation. « *On établit à vrai dire un contrat moral entre nous, où tout est discuté à deux* ».

### *Profil professionnel des coaches*

D'après les coaches, l'idéal pour les incubés est d'avoir des accompagnateurs qui pourront être disponibles à tout moment pour les accompagner tout au long du processus d'incubation, pour faire aboutir leurs projets. Certes, il s'agit bien entendu du mentorat que la structure de l'incubateur pourrait également s'offrir pour parfaire son projet d'accompagnement dans sa globalité. Car coacher n'est pas uniquement une question de savoir ou de vouloir, mais c'est un état d'esprit, une personnalité en laquelle on croit réellement, car n'est pas coach qui veut.

Délivré (2004) souligne « *Quatre importants aspects de l'identité professionnelle du coach* :

- **L'identité interne** : c'est ce qui appartient au coach et fait de lui une personne unique dont, principalement, son identité professionnelle, sa culture et sa structure psychologique.
- **les compétences professionnelles** : c'est la technique au sens large du terme, qui est liée principalement à l'écoute et au questionnement.
- **le statut** : c'est la structure professionnelle adoptée par le coach (indépendant, salarié dans un cabinet, en coopération avec d'autres coaches).
- **la reconnaissance** : c'est l'image que les autres ont du coach, principalement ses pairs et les professionnels en relation avec lui (DRH, dirigeants). Au final, le coach doit être un leader aux compétences avérées ».

### 3.8. Discussion des résultats de l'étude monographique de l'incubateur de Sidi-Abdallah

Nous avons abordé la problématique des compétences entrepreneuriales, dans une perspective de changement de comportements à opérer chez les porteurs de projets durant le processus de leur accompagnement. Les résultats de l'enquête menée auprès de l'incubateur montrent que celui-ci joue un rôle capital dans la création de l'entreprise innovante (12 porteurs de projets incubés ont réussi à créer leur entreprise). La structure est dotée de tous les moyens contribuant à la maturation des jeunes entreprises innovantes et une infrastructure répondant aux normes internationales.

Cependant, l'analyse des résultats montre aussi que les bénéficiaires de cet accompagnement souffrent de l'absence des ressources financières. À cet effet, il est important de penser à des mécanismes de financement comme l'amorçage afin de permettre aux porteurs de projets de suivre le processus d'accompagnement dans les conditions optimales.

Des modes de financement durant le processus d'incubation s'avèrent indispensables pour un meilleur accompagnement. Les données recueillies permettent de noter que les porteurs de projets ont une perception positive de l'apport de l'incubateur, au sujet de

l'accompagnement entrepreneurial. Au-delà de la privation du soutien financier, tant déploré par les incubés, on peut noter que l'incubateur leur a fourni toute l'assistance nécessaire se rapportant aux compétences organisationnelles et managériales.

Sur les questions liées aux savoirs entrepreneuriaux ayant été acquis durant les différentes étapes du processus d'incubation (préincubation, incubation et post incubation), les porteurs de projets affirment qu'ils ont acquis les savoirs nécessaires au développement de leurs compétences, aux savoirs relatifs à la bonne gouvernance de leur entreprise une fois créée, mais aussi par rapport aux comportements de choix et de prise de décision stratégiques. Cependant, et au-delà des points très positifs de l'accompagnement, notamment dans sa dimension organisationnelle et de l'aide pour la pénétration dans les réseaux d'affaires, l'aspect accompagnement personnel, bien que des initiatives de la part des coachs sont à saluer, demeure peu exploité. Les recherches portant sur la réussite entrepreneuriale notent l'importance du volet développement personnel des jeunes créateurs d'entreprises.

### **Conclusion relative à l'incubateur de Sidi-Abdallah**

L'incubateur de Sidi-Abdallah est bien l'interface et une importante passerelle entre la recherche scientifique, le monde économique et celui des affaires. À signaler que celui-ci joue un rôle capital dans la création de l'entreprise innovante du fait des capacités dont il dispose et qui répondent aux normes internationales.

Comme constaté à travers les résultats obtenus, pour promouvoir la culture entrepreneuriale, il y a lieu, d'une part, de mettre en place les mécanismes de l'étude des besoins du marché pour pouvoir adapter les programmes de formation aux profils requis pour les nouveaux emplois ; c'est également pour répondre aux mutations du marché du travail et à l'évolution rapide des techniques de production. D'autre part, c'est pour donner aux jeunes diplômés le goût d'entreprendre, de découvrir les avantages liés à l'entrepreneuriat, en y mettant en valeur la créativité et la formation.

Cependant, l'analyse des résultats montre que les bénéficiaires de cet accompagnement souffrent de l'accès aux ressources financières. À ce titre, les responsables devraient développer des mécanismes de

financement plus souples pour couronner les efforts qu'ils ont investis en matière de compétences entrepreneuriales.

L'installation d'une antenne de l'ANSEJ au sein de cet incubateur, devrait permettre de résoudre le problème de financement des projets innovants tant souhaités, attendu par les promoteurs de projets.

Les résultats des entretiens avec les porteurs, ayant été incubés, permettent de noter que ces derniers ont une perception positive sur l'apport de l'incubateur en ce qui concerne le volet accompagnement entrepreneurial.

Au-delà de la privation du soutien financier, tant déploré par les créateurs d'entreprises innovantes, rappelons toutefois que l'incubateur leur a fourni toute l'assistance nécessaire, notamment celle qui se rapporte aux compétences organisationnelles et managériales.

Sur les questions se rapportant aux savoirs entrepreneuriaux acquis durant les différentes étapes du processus d'incubation (préincubation, incubation et post incubation), les porteurs de projets affirment qu'ils ont pu se servir des savoirs transmis par l'incubateur pour le développement de leur projet de création.

Au regard des nouvelles orientations politico-économiques des autorités algériennes et par lesquelles elles comptent favoriser le capital humain par la création d'entreprises, il y a lieu de préciser que la généralisation de ces structures d'appui et de cybers parcs permet de développer davantage l'entrepreneuriat, levier incontournable du développement, de la croissance économique et de l'insertion socio-économique des jeunes diplômés.

Compte tenu de l'importance de ce créneau de l'innovation et de la proportion de projets développés par les promotions qui se succèdent au niveau de l'incubateur, il y a lieu de noter que cette structure devrait les soutenir par un apport financier. Le retour d'investissement de l'accompagnement ne peut être concrétisé que par un financement direct en direction de ces projets.

À signaler en outre que les universités algériennes ont procédé à la mise en place d'incubateurs, à l'instar de celui de Sidi-Abdallah d'Alger, le plus récent en est le projet national « *Ibtikari* » (fin 2015), en partenariat avec les Nations unies. Ce programme se résume en la formation et l'accompagnement en entrepreneuriat des jeunes diplômés

universitaires ou de formation professionnelle, ce qui doit aboutir à la création de près de 700 jeunes entreprises.

Le pilotage se fait conjointement avec le ministère du Travail et l'Institut des Nations unies pour la recherche et la formation *Unitar*. En 2017, il est prévu le passage à la création d'entreprises. L'avantage ici en est la formation des formateurs spécialisés qui sont appelés à continuer, à leur tour, de former dans ce domaine.

## **Recommandations relatives aux dispositifs d'incubation**

Les données recueillies auprès de l'incubateur, des pépinières d'entreprises et centres des facilitations, soulignent les points suivants :

- L'infrastructure et les prestations offertes aux jeunes diplômés participent efficacement à l'augmentation du nombre de projets incubés. Il est à signaler que l'incubateur en est à sa sixième promotion depuis 2011, à raison de deux promotions par an ;
- Le processus d'incubation répond parfaitement aux critères de la qualité d'accompagnement entrepreneurial. Cependant, le financement des projets, une fois incubé, demeure le problème majeur, compte tenu de l'absence de modes de financement alternatifs existants comme c'est le cas dans d'autres pays ;
- L'effort public d'appui aux entreprises innovantes est généralement axé sur l'aide à la croissance de projets qui génèrent des rendements entrepreneuriaux perceptibles. Cette façon de faire est à saluer, mais elle ne doit pas se faire au détriment de l'aide financière. Pour y remédier, il est primordial qu'une réflexion soit lancée par les institutions publiques pour apporter des améliorations. Celle-ci doit s'inscrire dans une approche à long terme qui vise la création d'entreprises innovantes, leur développement et leur pérennité ;
- La mise en place des mécanismes nécessaires pour le démarrage de l'entreprise incubée à travers la mobilisation des ressources financières adéquates permettra le lancement des projets technologiques et évitera l'abandon de ceux qui méritent d'être soutenus, pour booster la microéconomie en Algérie dans le domaine de la haute technologie ;
- La systématisation des pratiques d'incubation technologique à travers la généralisation des cybers parcs et incubateurs à l'échelle des

- grandes villes d'Algérie est très recommandée et ce, pour soutenir les projets universitaires en veille ;
- La création des fonds spécialisés pour les projets technologiques avec la participation de l'État afin de contribuer à l'accroissement de l'entreprise innovante ;
  - Doter les incubateurs de fonds d'amorçage constitue une excellente façon de stimuler la création d'entreprises technologiques, ce qui permet une intervention rapide des acteurs les plus sollicités et au fait des besoins et des opportunités ;
  - De plus, les fonds consentis dans ce contexte peuvent servir de levier à l'obtention de financement additionnel, à l'exemple, du financement mixte qui peut se révéler adéquat pour agir positivement sur la création d'entreprises ;
  - La culture entrepreneuriale doit se développer davantage en Algérie, ouvrant la voie au développement de l'investissement. À ce titre, les missions des pépinières d'entreprises et des incubateurs doivent s'inscrire dans un écosystème favorable à une réelle dynamisation de l'environnement économique ;
  - Mettre en place des actions de sensibilisation à la création d'entreprises, à travers des programmes de formation portant sur l'entrepreneuriat au sein des universités, des centres, des unités et des laboratoires de recherche pour développer l'esprit d'entreprendre chez les étudiants ;
  - L'implication des différents acteurs de l'écosystème de la valorisation de l'innovation (dispositifs de soutien financier et bailleurs de fonds) est plus que nécessaire, compte tenu du créneau d'innovation qui est porteur d'investissement ;
  - L'accompagnement est axé essentiellement sur l'incubation de type hébergement physique; il va falloir penser à un accompagnement virtuel qui sera moins coûteux et qui permettra l'utilisation des TIC. À l'exemple des créneaux porteurs (la signalisation avec la nouvelle technologie des IED, la vidéosurveillance, les réseaux des télécommunications, la fibre optique, la création et l'application des sites Web et autres...). Cet objectif suit déjà son cours depuis 2012, date de la mise en place de l'incubateur au niveau de l'université d'Oran. Concrètement, plus d'une centaine de projets d'accompagnement ont été réalisés par celui-ci. Il met à

la disposition des jeunes diplômés l'hébergement sur site pour une durée de deux années avec une domiciliation administrative et juridique, un registre de commerce au tarif symbolique et des facilités qui leur sont proposées. Le porteur de projet dispose, en effet, au niveau de la pépinière d'entreprises d'un mobilier de bureau, d'un ordinateur avec Internet et d'une salle de réunion. Le but est d'aider ces promoteurs à lancer leur entreprise dans de bonnes conditions ;

- Pour mieux comprendre l'incubation technologique et identifier les meilleures pratiques, il serait important d'étudier l'écosystème dans lequel évoluent les structures d'incubation elles-mêmes, car l'éco-environnement peut avoir une énorme influence sur les performances des incubateurs. De plus, des études de cas pourraient s'avérer pertinentes afin de bien comprendre la dynamique particulière du démarrage d'entreprise ;
- L'incubateur de Sidi-Abdallah est implanté dans une structure répondant parfaitement aux normes internationales, mais il se trouve confronté à un problème majeur, lié à sa localisation géographique et son éloignement (l'effet de proximité institutionnelle). Cette entrave a un impact sur l'attractivité, non seulement des porteurs de projets, mais aussi pour des acteurs potentiels ;
- Pour remédier à ce problème, il y a lieu de trouver des mécanismes permettant le désenclavement de toute la zone, par la mise en place de structure d'attractivités ou à une délocalisation temporaire à proximité de la ville d'Alger.

## Conclusion générale

Les dispositifs d'aide à la création d'entreprise sont des vecteurs favorisant l'émergence de nouvelles entreprises en Algérie. Le grand nombre d'entreprises créées justifie leur valeur ajoutée. Mais malgré l'arsenal des dispositifs d'appui et d'incubation mis en place par les pouvoirs publics en faveur des entreprises naissantes, la pérennité de celles-ci demeure fragile et ne peut, en l'état, compenser le déficit lié à la crise économique qui secoue le pays. Pour bénéficier de ce chiffre faramineux d'entreprises créées, qui pourrait constituer un grand support pour le développement de l'économie nationale, il est judicieux de repenser les politiques d'appui en optant, bien évidemment, pour le modèle d'accompagnement personnalisé, une expérience qui a apporté des résultats probants dans les pays ayant déjà expérimenté ces modèles.

Et si les travaux classiques sur l'accompagnement ont souligné la nécessité d'apporter aux futurs promoteurs d'entreprises les moyens d'accéder aux ressources financières pour réussir leur projet, d'autres travaux ont montré l'apport des savoirs entrepreneuriaux que ces derniers doivent acquérir pour qu'ils soient aptes à gérer sur le long terme leur entreprise.

Ces constats renvoient aux résultats de l'enquête nationale et à l'étude monographique de l'incubateur qui a montré que si les dimensions relatives au développement organisationnel et collectif sont accomplies, ils rendent compte d'une insuffisance sur le plan du développement personnel, à défaut, d'absence de mentors spécialisés en accompagnement personnalisé.

L'accompagnement apparaît, en effet, centré essentiellement sur le savoir-faire (développement organisationnel) et sur l'insertion dans les réseaux (développement collectif). Cependant, le bien-être du jeune créateur (développement personnel), même s'il est partiellement pris en charge par les dispositifs d'incubation, profitant des coachs qui jouent plus ou moins le rôle du mentor, il demeure inachevé dans les dispositifs d'appui à la création d'entreprises.

Ces résultats vont dans la même visée des recherches, considérant le coaching comme une approche suffisamment personnalisée pour

développer les qualités managériales des dirigeants débutants (Bisk 2002). Ils sont aussi soutenus par ceux qui indiquent que le doute entrepreneurial renvoie à des états psychologiques complexes qui varient d'un entrepreneur à l'autre comme le précise Valéau (2006). D'où l'importance d'opter pour l'accompagnement personnalisé en vue de répondre au mieux aux besoins spécifiques des porteurs de projets, notamment dans les périodes cruciales.

Les différentes enquêtes et études menées dans de nombreux pays, portant sur les conditions de création des entreprises novatrices, ont montré les difficultés que rencontrent les jeunes créateurs d'entreprises qui n'ont pas bénéficié de l'accompagnement adéquat. À ce titre, il est à souligner que les structures d'accompagnement peuvent contribuer à la réussite de l'entreprise par les différents apprentissages qu'elles dispensent : organisationnel, managérial, cognitif, émotionnel et comportemental. Exemple : l'apport de la chambre du commerce et d'industrie (CACI/ du club des entrepreneurs et des industriels de la Mitidja par exemple (CEIMI) et autres opérateurs économiques de chaque région, pour créer des consortiums propres à l'industrie.

En novembre 2015, le ministère de l'Agriculture annonce la mise en place d'une « *banque pour les petits agriculteurs* ». Il s'agit d'un dispositif relevant de l'établissement financier Caisse nationale de la mutualité agricole (CNMA), fonctionnel dès la fin novembre 2015. Plusieurs facilitations y sont accordées, dont l'accès à l'alimentation du bétail, l'obtention des semences nécessaires à la culture fourragère, l'alimentation des bovins et l'obtention des crédits.

En 2016, et pour la deuxième année consécutive, 12 *start-up* ont été parrainées par *Djezzy* et la cofondatrice du *Seed-Start Word*, Alizée de Tonnac, pour les accompagner dans leurs innovations. La meilleure *start-up* élue est invitée au sommet régional *Seeds Starts* à Bahreïn, en décembre 2016, jour des sessions de *networking* et de *coaching*. Elle sera récompensée par un fonds d'investissement et représentera l'Algérie à Lausanne, au sommet mondial *Seed-Start Word*, 2017.

Les résultats obtenus nous ont permis de cerner l'apport des dispositifs d'appui à la création d'entreprises, en ce qui concerne les savoirs en entrepreneuriat. C'est-à-dire toutes les prestations de services qu'offrent les structures aux porteurs de projets. Cependant, pour parachever cette recherche, il y a lieu de proposer une enquête satisfaction client,

afin de comparer les offres des structures d'accompagnement et la perception des porteurs de projets ayant été accompagnés.

Dans cette perspective, et compte-tenu de l'enthousiasme des jeunes pour se lancer dans l'activité entrepreneuriale, il est important, pour que les efforts déployés par l'État soient plus fructueux, de tenir compte des paramètres aussi bien économiques, sociologiques managériaux que psychologiques. L'accompagnement des structures d'appui à la création d'entreprises serait très indiqué pour l'acquisition d'un éventail de compétences personnelles et professionnelles, lors du démarrage d'une entreprise et durant son fonctionnement afin que ces jeunes puissent créer, développer et pérenniser leur entreprise.

Compte tenu de la pertinence des données recueillies et vu l'intérêt d'approfondir la problématique de l'apport de l'incubation, une nouvelle étude est initiée par la même équipe du CREAD, intitulée : « *L'accompagnement de projets innovants : étude longitudinale* ». Celle-ci permettra d'évaluer d'une manière plus approfondie la valeur ajoutée du processus d'incubation sur le développement des compétences entrepreneuriales transmises aux porteurs de projets technologiques.

## Recommandations générales

- Impliquer les établissements d'enseignement supérieur dans la recherche appliquée, à travers la mise en place de projets de recherche avec les structures d'accompagnement (dispositifs incubateurs, pépinières d'entreprises et maison de l'entrepreneuriat) pour booster les différentes actions ;
- Multiplier au sein de l'université des cellules de gestion de projets mixtes universités – structures d'appui, à l'exemple de l'expérience menée par l'université et l'ANSEJ, qui a abouti à la création de la *Maison de l'entrepreneuriat* afin de promouvoir des projets de création d'entreprises pour les diplômés universitaires ;
- Profiter du savoir-faire des acteurs du monde professionnel pour l'élaboration des actions en direction des dispositifs d'appui et d'incubation en vue d'améliorer les conditions de création des entreprises novices ;
- Introduire dans toutes les spécialités académiques et professionnelles des modules portant sur l'entrepreneuriat, en vue de développer chez les étudiants la culture entrepreneuriale et l'esprit d'entreprendre ;
- Les universités devraient introduire des formations, en master, académiques et professionnelles, dans les domaines ci-après : coaching, mentorat, monitorat, conception de projets, leadership, gestion des entreprises, ainsi que des stages d'immersion dans le cadre du LMD ;
- La formation des formateurs dans le domaine de l'entrepreneuriat est très indiquée, pour rendre plus professionnelles les interventions auprès des structures intervenantes dans l'accompagnement ;
- Créer à l'université des clubs interuniversitaires pour l'apprentissage des outils permettant le montage de projet de création d'entreprises ;
- Créer une plate-forme d'échange et de partenariat entre les universités, les structures d'appui, les entreprises et les réseaux d'affaires ;

- Appliquer les enseignements professionnalisants dans les projets d'incubation (TP, études de cas, simulation, plates-formes et autres...);
- Établir des conventions de financement entre les structures d'incubation, les ministères qui se chargent de la création d'entreprises et les universités pour pérenniser les actions en perspective ;
- Créer une structure de coordination au niveau national entre les acteurs pourvoyeurs de soutien à la création des entreprises en innovation;
- Introduire des programmes scolaires pour les élèves du primaire, du collège et du secondaire, en vue, de développer en eux l'esprit entrepreneurial dès leur jeune âge ;
- Professionnaliser l'incubation en vue d'une prise en charge réelle des projets savants et technologiques, à travers le lancement des formations à la carte de leurs intervenants (coaches, mentors, tutorats) dans le domaine de l'innovation ;
- Établir le diagnostic des dispositifs, lancés durant ces deux décennies, en vue de parachever les politiques mises en place en direction de la PME ;
- Opter pour des stratégies de développement des dispositifs, en tenant compte, des résultats de recherches nationales et internationales et des expériences réussies dans le domaine, en vue d'une meilleure prise en charge des créateurs de projets naissants et technologiques ;
- Mettre en place un système d'évaluation et de suivi des compétences entrepreneuriales, en intégrant des spécialistes du domaine dans les actions à visée scientifique ;
- Déterminer les modalités d'actions envisagées pour combler les écarts constatés, à travers la mise en place des instruments adéquats de mesures ;
- Sensibiliser l'ensemble des acteurs pour adhérer au projet des structures d'accompagnement ;
- Lancer des études approfondies sur les processus d'apprentissage qui permettraient une meilleure connaissance des différentes phases cruciales, allant de l'idée jusqu'à la naissance et la pérennité de l'entreprise ;

- Offrir de nouvelles voies de recherche dans l'exploration de l'accompagnement des processus de création des entreprises innovantes, faisant appel aux approches les plus concluantes ;
- Investir dans la recherche appliquée et la recherche-action dans le domaine de l'accompagnement entrepreneurial, en optant pour des études multidimensionnelles afin de recouvrir tous les aspects (managérial, psychosocial, psychopédagogique et financier). Des pistes de recherche qui s'avèrent propices pour une meilleure compréhension des modèles d'accompagnement adéquats à la réalité socioculturelle algérienne ;
- Vu l'absence de référentiel prospectif de performance des dispositifs, cette étude peut servir comme une plate-forme, en vue de concevoir les outils à mettre en action pour l'évaluation des actions déjà menées ou en cours de réalisation.

## Bibliographie

- AERNOUDT, R. 2003, *Incubators : Tool for Entrepreneurship ? Small Business Economics*, 23(2), pp. 127-135.
- ANTONOVSKY, A. 1996, *The salutogenic model as a theory to guide health promotion*. Health Promotion International, 11(1), pp. 11-18.
- BILLARD, L., BOISSIN, J P., et DESCHAMPS B. 2001, *Profil du dirigeant et représentation des mécanismes du gouvernement d'entreprise*, La revue des sciences de gestion, n°204, pp. 34– 47.
- BLOUIN, M et BERGERON, C. 1997, *Dictionnaire de la réadaptation, tome 2 : termes d'intervention et d'aides techniques*. Québec : Les Publications du Québec, pp. 11-164.
- BROOKS, O J. 1986, *Economic development through entrepreneurship : Incubators and the Incubation Proces*. Economic Development review, Summer, pp. 24-29.
- BURGELMAN, R A. 1983, *A Model of the Interaction of [5] Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy*. Academy of Management Review.
- BYGRAVE, WD et HOFER, C W. 1991, *Theorizing about entrepreneurship : theory and practice*, 16(2).
- CAMPBELL, C. 1989, *Change Agents in the New Economy : Business Incubators and Economic Development*, Economic Development Review, Hiver, pp. 56-59.

- CHABAUD, D., CHARRIERE, V., EHLINGER, S., PERRET, V & REVAULT, N. 2002, *Entrepreneuriat, pépinières et incubateurs : un programme de recherche focalisé sur les structures d'accompagnement*, XVIes Journées Nationales des IAE, Paris, septembre.
- CHARUE-DUBOC, F (Dir.). 1995, *Des savoirs en action : contributions de la recherche en gestion*, Paris, l'Harmattan, (Logiques de gestion).
- CUNNINGHAM, J B et LISCHERON, J. 1991, *Defining entrepreneurship*, Journal of Small Business Management, vol. 29, n°1, pp. 45-61.
- CUZIN, R et FAYOLLE, A. 2004, *Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprises*, La revue des sciences de gestion, direction et gestion, n°210, pp. 77-88.
- FAYOLLE, A. 2002, *Du champ de l'entrepreneuriat à l'étude du processus entrepreneurial : quelques idées et pistes de recherche* », Actes du 6e congrès international francophone sur la PME, HEC Montréal.
- FILLION, L J. 1991, *Vision and Relations : éléments for an entrepreneurial met a model*, International Small Business Journal, vol.9, n°2, janvier 1991, pp. 26-40.
- GARTNER, W B. 1988, *Who is An Entrepreneur? Is the Wrong Question*, American Journal of Small Business, Vol. 12, N° 4, pp. 11-3.
- GAZZANIGA, M S., IVRY, B. R., MANGUN, G R. 2001, *Neurosciences cognitives. La Biologie de l'esprit*, Paris, Bruxelles, De Boeck & Larcier.
- GIBB, A. 1997, *Small firms' training and competitiveness : Building upon the small business as a learning organisation*, International Small Business Journal, vol. 15(3), pp. 13-29.
- HACKETT, S M. et DILT, D M. 2004, *A Systematic Review of Business Incubation Research*, Journal of Technology Transfer, 29, pp. 55-82.
- HAMBRICK, D C et CROZIER, L M. 1985, *Stumblers and stars in the management of rapid growth*, Journal of Business Venturing, n°1, pp. 31-4.
- HERNANDEZ, E M. 1999, *L'entrepreneuriat – Approche théorique*, L'Harmattan, Paris.
- LORRAIN, J et DUSSAULT, B A. 1998, *Les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire (QCE)*, CIFEPME, Nancy. Metz.
- MINNITI, M et BYGRAVE, W. (2001), *A Dynamic Model of Entrepreneurial Learning*, Entrepreneurship : Theory & Practice, Vol. 25, n°3, pp. 5-16.
- PAUL, M. 2004, *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*. Paris, L'Harmattan.
- PIAGET, J. 1970, *L'épistémologie génétique*, P.U.F, collection Que Sais-Je.
- SAMMUT, S. 2003, *L'accompagnement de la jeune entreprise*, Revue française de Gestion, vol. 3, n° 144, pp. 153-164.

SAINT-JEAN, E et AUDET, A. 2009, *Le Mentorat permet-il de développer le sentiment d'auto-efficacité de l'entrepreneur novice ?*, 6e congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sophia Antipolis, Nice.

SAINT-PIERRE, J et MATHIEU, C. 2004, *Innovation de produits et performances, une étude exploratoire de la situation des PME canadiennes*, 7ème CIFE PME, Montpellier.

VALEAU, P. 2007, *L'engagement des entrepreneurs : des doutes au second souffle*, Revue internationale PME, vol. 20, n° 1, pp. 121-154.

VEDEL, B et STEPHANY, E. 2010, *Quels déterminants de la performance du processus d'incubation ?*, Gestion 2000, vol. 27, n° 3, pp. 27-41.

WITORSKI, R. 1998, *De la fabrication des compétences*. Éducation permanente. n°135. pp. 57-69.

ZELLAL, N. 2014, *Conférence d'ouverture de la Semaine CMEP-Tassili* 13MDU902. <http://video.urnop-alger2.com/>

ZELLAL, N. 2015, *Les neurosciences en acquisition-apprentissages : une affaire de psychologie cognitive et non de sociologie*, RSH électronique, URNOP-Alger 2 éditeur, ISSN 1112 8054. n° 16. Décembre 2015. pp. 5-21.

ZELLAL, A. 2016, *Apprentissage et coopération au sein des réseaux territorialisés d'innovation*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Panthéon Assas-Paris 2, 530 p.

ZIANE, S. 2012, *Les jeunes créateurs d'entreprises en Algérie : apport des sciences sociales et humaines*. Revue Kalim, sciences humaines et sociales, langues et littératures, n°1. Ed. OPU, juin 2013.

ZIANE, S. 2014, *Les jeunes entrepreneurs en Algérie entre politique sociale et politique économique*. Revue Kalim, sciences humaines et sociales, langues et littératures, n°2. Éd. OPU, juin 2013.



ANNEXE

**Les différents outils d'investigation  
utilisés dans cette recherche**

# Questionnaire administré aux cadres et responsables des dispositifs d'appui et d'incubation

## Projet national de recherche (PNR 27 : Économie) Enquête auprès des structures d'appui à la création d'entreprise

### QUESTIONNAIRE

N. B. Veuillez cocher la bonne réponse

#### **Rubrique : Identification de la structure**

---

- 1- Nom de la structure : .....
- 2- Rattachement (tutelle) : .....
- 3- adresse : .....
4. ville : ..... wilaya : .....

#### **5. statut de la structure :**

- Publique  Privée

#### **6. Domaines d'intervention :**

- Scientifique  Technologie et innovation  Industriel  Artisanal  Autres .
- .....

#### **7. Secteur d'activité : .....**

#### **8. Année de démarrage de la structure : .....**

#### **Rubrique : politique d'accompagnement des entreprises naissantes**

---

#### **09. types des entreprises accompagnées**

- En projet de création  Entreprise déjà créée  Créées depuis 3 ans
- Relancées après redressement  Autres .....
- .....

**10. Quels sont les critères de sélection :**

- Entreprise en phase de création  L'orientation commerciale de l'entreprise  
 Entreprise parrainée financièrement par l'État  Entreprises en difficultés d'amorçage  
 Autres (préciser).....  
 .....

**11. Nombre de projets réceptionnés durant les cinq(5) dernières années : .....****12. Nombre de projets acceptés durant les cinq (5) dernières années : .....****13. Nombre de projets rejetés : .....****14. Les entreprises ayant quitté l'incubation avant la création de l'entreprise : .....****15. Mode d'accompagnement :**

- interne (entreprises hébergées  externe (entreprises non hébergées)  
 Les deux modes  Autres.....  
 .....

Rubrique financement des projets de création entreprise

**17. Votre structure bénéficie-t-elle de suffisamment de fonds propres disponibles pour l'accompagnement des créateurs de projet ?**

- Totalemment en désaccord  Plus ou moins d'accord  D'accord  Tout à fait d'accord

**16. Les subventions du gouvernement sont-elles suffisantes pour aider les entreprises nouvelles et innovantes**

- Totalemment en désaccord  Plus ou moins d'accord  D'accord  Tout à fait d'accord

**17. Estimez-vous qu'il y a suffisamment de fonds « capital-risque » disponibles au profit des entreprises nouvelles et innovantes**

- Totalemment en désaccord  Plus ou moins d'accord  D'accord  Tout à fait d'accord

**18. Quel est le coût de financement global de la gestion de l'entreprise accompagnée :****19. Quel est l'apport financier par projet accompagné :****Rubrique : services offerts aux porteurs de projets****20. Sur quoi porte l'accompagnement ?**

- Mise à disposition du bureau  ment organisationnel  Autre (préciser).....  
 .....

**21. La prise en charge en accompagnement est-elle ?**

Collective (regroupant plusieurs porteurs)  Individualisée (personnalisée)  Les deux modes d'accompagnement

**22. Y a-t-il un calendrier normé dans la relation des porteurs de Projets avec les chargés d'affaires (coachs) ?**

Oui  Non

**23. Si oui, quelle est la fréquence de cette relation ?**

Journalière  Hebdomadaire  Bimensuelle  mensuelle  Autres (préciser)  
.....

**24. Quelles sont vos offres de service en soutien organisationnel et managérial ?**

Conseil stratégique  Élaboration de projet d'entreprise  Plan d'affaires  
 Formation en management  Autres (préciser).....  
.....

**25. Quelles sont vos offres de service en Marketing ?**

Conseil et formation en marketing  Relations publiques et communication  
 Réalisation d'études de marché et stratégie de commercialisation  Autres (préciser)  
.....

**26. Quelles sont vos offres de service en Production**

Organisation des opérations (de vente, de service)  Conseil technique  
 Formation technique  Autres (préciser).....  
.....

**2. Quelles sont vos offres de service en Ressources humaines et affaires juridiques ?**

Formation en gestion des ressources humaines  Conseil pour les affaires juridiques  
 Conseil en propriété intellectuelle  Autres (préciser).....  
.....

**Rubrique : système réseau**

---

**28. Notre structure organise des rencontres entre les entreprises accompagnées et les parties prenantes pour établir des relations d'affaires**

Totalemment en désaccord  Plus ou moins d'accord  D'accord  Tout à fait d'accord

**29. Notre structure encourage le développement de relation et de collaboration entre les entreprises accompagnées et les entreprises activant dans le même créneau d'activité**

Totalemment en désaccord  Plus ou moins d'accord  D'accord  Tout à fait d'accord

**30. Quelles sont vos offres de service en termes de réseau ?**

- La mise en place d'un réseau de consultation attentif aux besoins des entreprises incubées  Site Internet  Face book  B to B  Autres (préciser) .....  
.....

**31. Quelles sont vos offres de service en développement des affaires ?**

- Aide à la prospection et démarchage et acquisition de marché  Aide à la participation à des conférences, congrès, salons, exposition, foire, etc...  Aide à la présentation de l'incubé lors des événements et manifestations relatifs aux business  Autres (préciser) .....  
.....

**32. Quelles sont vos offres de service dans le développement personnel?**

- Mentorat  Aide à la conception et la visibilité du projet et à la perception de risque  Aide à l'apprentissage des stratégies de communication et gestion des conflits  Aide à la confiance en soi, à la persévérance et à l'implication dans le projet  Aide au choix du comportement, de prise de bonne décision et à la maîtrise du relationnel  Relaxation et détente.

**Rubrique transfert de R et D vers les structures d'accompagnement**

---

**33. Les entreprises accompagnées bénéficient-elles de facilités pour obtenir les différents documents administratifs nécessaires au démarrage de l'entreprise (autorisation, permis, licence d'exploitation, etc.)**

- Totalemment en désaccord  Plus ou moins d'accord  D'accord  Tout à fait d'accord

**34. Les parcs technologiques et les pépinières d'entreprise sont-ils suffisamment développés pour l'accueil des entreprises nouvelles et innovantes**

- Totalemment en désaccord  Plus ou moins d'accord  D'accord  Tout à fait d'accord

**35. Les projets innovants bénéficient d'un traitement approprié systématiquement par votre structure**

- Totalemment en désaccord  Plus ou moins d'accord  D'accord  Tout à fait d'accord

**36. Votre structure joue un rôle d'intermédiation dans le transfert des projets innovants des centres de recherche et laboratoires de recherche d'université en vue d'une prise en charge efficace.**

- Totalemment en désaccord  Plus ou moins d'accord  D'accord  Tout à fait d'accord

**37. Il existe un cadre institutionnel qui permet la mobilisation des subventions gouvernementales au profit des entreprises nouvelles et innovantes à l'acquisition de nouvelles technologies (brevets, licences, etc.)**

Totalemment en désaccord  Plus ou moins d'accord  D'accord  Tout à fait d'accord

**Rubrique environnement des nouvelles entreprises innovantes**

---

**38. Il y a suffisamment de consultants et d'experts pour aider les nouvelles entreprises innovantes à se développer**

Totalemment en désaccord  Plus ou moins d'accord  D'accord  Tout à fait d'accord

**39. Les structures d'appui contribuent au paiement des services professionnels (consultants, experts et conseil juridique) mis au profit des entreprises nouvelles et innovantes.**

Totalemment en désaccord  Plus ou moins d'accord  D'accord  Tout à fait d'accord

**40. Les structures d'aide à la création d'entreprise aident les nouvelles entreprises innovantes à pénétrer le marché (vente de produits) et les protègent de la concurrence des entreprises établies.**

Totalemment en désaccord  Plus ou moins d'accord  D'accord  Tout à fait d'accord

**41. Quel est le profil de votre personnel d'encadrement**

Cadres spécialisés dans les finances  Cadres spécialisés en management  
 Cadres spécialisés en développement personnel  Cadres spécialisés en réseautage  
 Conseillers spécialisés d'affaires  Conseillés spécialisés en montage de projets  
 Cadres polyvalents

**42. Votre personnel encadreur a-t-il reçu une formation spécifique pour l'accompagnement des porteurs de projet?**

Oui  Non

**43. Si oui, quels sont les organismes qui vous ont assuré la formation**

**44. Souhaiteriez-vous ajouter des informations utiles sur la politique d'aide aux porteurs de projets?**

**45. Informations concernant le répondant**

Age : ..... Sexe : .....

Niveau d'étude : .....

Profil de formation : .....

Expérience professionnelle antérieure : .....

Fonction dans la structure d'accompagnement : .....

Champ d'expertise : .....  
Technologie : .....  
Management « gestion de projet » : .....  
Relations avec parties prenantes : .....  
Autres : .....  
Site Internet de la structure : .....  
e-mail : .....

Merci pour votre collaboration

## Questionnaire administré aux porteurs de projets

Centre de Recherche en Economie Appliquée pour  
le Développement CREAD (PNR : 27-Économie)

Enquête de satisfaction client auprès des services  
offerts par les structures d'accompagnement

### QUESTIONNAIRE

Chef de projet : Pr Ziane saïd

Nom et prénom de l'enquêteur :

N. B. Veuillez cocher la bonne réponse

**1- Nom de l'entreprise :** .....

**2. Sexe :** .....

Femme  Homme

**3. Âge :** .....

**4. Niveau d'instruction :**  Primaire  Moyen  Secondaire  Universitaire

**5. diplômes obtenus :** .....

**6. Quel est le statut de votre entreprise :**  SARL  EURL  SPA  Autres

**7. Année de fondation de votre entreprise :** .....

**8- Nombre d'employés actuels :** .....

**9- Domaine d'activités**

Fabrication  Services de soutien  Commerce de gros  Études et formation  
 Soins de santé, Pharmacologie  Transport  Service d'information   
Hébergement et restauration  Finance et assurances  Innovation  Autres

**10. quel était votre niveau d'expérience dans le secteur d'activité au moment de la création de votre entreprise?**  Sans aucune expérience  Avec expérience

**11. Quel est le nombre de fois accompagnés :**  1  2  3

**12. Si c'est plus d'une fois, citez les raisons :** .....

**13. Date de démarrage de l'accompagnement :** .....

**14. Durée de l'accompagnement :** .....

**15. Mode d'accompagnement :**  En interne  En externe

**16. Avez-vous reçu de financement de votre structure d'accompagnement**  Oui  Non

**17. Si oui, quelle est votre appréciation à propos de ce financement ?**

Très satisfaisante  Satisfaisante  Non satisfaisante

**18. en quoi vous a servi ce financement :**

**19. L'incubateur est une structure qui m'a été d'un intérêt particulier pour :**

L'émergence de mon projet  Le Mûrissement du projet  L'évolution et la maturation du projet  L'accélération de la maturation du projet  Le coaching de mon projet

**20. Depuis mon accompagnement :**

Mon entreprise est plus rentable  J'ai une meilleure visibilité de mon business  
 Mon chiffre d'affaires a nettement évolué  Je me suis fait une place importante sur le marché  Aucun résultat positif n'a été ressenti

**21. L'accompagnement m'a offert :**

Un espace important pour l'exécution de mon projet  Un climat relativement serein et professionnel  Une adresse professionnelle crédible  Un soutien matériel  
 Autres .....

**22. L'encadrement offert par l'incubation correspond-il aux besoins du marché ?**  Oui  Non

**23. Pouvez-vous recenser les services offerts dans le domaine des affaires ?**

Séminaires et ateliers de travail concernant les stratégies et les procédures du démarrage d'une entreprise

Un accord de partenariat avec d'autres organismes d'entrepreneuriat proposant des programmes pris en charge par l'incubateur

L'intervention d'experts venant du monde des affaires et de la finance, du domaine scientifique et du milieu universitaire

**24. Un espace ouvert permettant aux entrepreneurs de constituer un réseau afin d'échanger des idées et discuter des difficultés rencontrées et des possibilités d'entraide pour surmonter les obstacles communs**

- Service conseil d'experts qui soutient l'entrepreneur pour l'élaboration d'un plan d'affaire pour l'obtention des parts de marché
- L'obtention d'informations sur les droits de propriété intellectuelle, les nouvelles technologies, les tendances du marché, les nouvelles tendances de conception, le développement de produits ou de services
- La mise en œuvre d'une banque de données qui permette aux porteurs de projets de puiser de l'information sur les nouvelles technologies qui concernaient les opportunités du marché

**25. Quel mode de soutien au réseautage l'accompagnateur vous a-t-il offert?**

- Réseau potentiel composé d'experts et d'organismes potentiels dans leur domaine
- Une plate forme en ligne, où sont répertoriés les clients potentiels pour explorer de nouvelles idées, présenter les produits et obtenir des avis sur des questions spécifiques
- Une bibliothèque numérique spécialisée offrant des savoirs qui se rapportent à la conception du projet, au démarrage d'une entreprise, à la gestion des affaires et sur l'industrie ou autres idées créatrices
- Des espaces de réseaux comprenant des individus et des organismes provenant du monde des affaires, du domaine scientifique, du milieu universitaire, du monde de la haute technologie
- Partenariat avec des individus ou des organismes intéressés par l'échange d'information pour le développement de nouvelles technologies
- L'établissement d'opportunités pour la commercialisation des produits et/ou services - espace B to B (rencontres libres d'entrepreneurs activant dans le même secteur dans d'autres pays
- Offre d'espace de mise en valeur dans les foires locales, régionales, nationales et internationales

**26. Les entrepreneurs sont-ils régulièrement mis en contact avec les organisations à travers de réunions, de séminaires, d'ateliers de travail, de programmes de mentorat et de diverses activités sociales ?**  Oui  Non

**27. L'accompagnement est-il appuyé par un mentorat ?**  Oui  Non

**28. Si oui, s'agit-il d'un mentorat?**  Personnalisé  De groupe  Les deux

**29. Quelle est la période de votre relation de mentorat en mois ?**  Uniquement en pré-accompagnement  Durant tout l'accompagnement  Post-accompagnement

**30. Quelle était la fréquence moyenne des rencontres ?**

Moins de 4 fois par année  Une fois tous les 2 mois  Une fois par mois  Deux fois par mois  Trois fois par mois  Quatre fois par mois  Cinq fois par mois et plus

**31. En moyenne, combien de minutes durait chacune de ces rencontres ?**  minutes en moyenne

**32. Quel était le niveau de confiance que vous aviez en votre mentor ?**

Très peu élevé  Moyen  Excellent

**33. Quel était votre niveau de satisfaction au terme de la relation avec le mentor ?**

Insatisfaisante  Satisfaisante  Très satisfaisante

**34. Le mentor vous a-t-il réellement aidé dans la mise en place de votre plan affaires ?**

Oui  Non

**35. Votre mentor était-il dans le même secteur d'activité que vous ?**  Oui  Non

**36. Pourriez-vous éclairer sur le rôle et le soutien psychologique du mentor à votre égard ?**

- Il est une personne à qui je peux me confier sans aucune gêne
- Il me permet de me faire une image précise de moi et de mon entreprise
- Il m'aide à développer mes capacités en entrepreneuriat
- Il m'aide à prendre conscience de mes forces et faiblesses
- Il me rassure et me sécurise quand je suis inquiet de l'avenir de mon affaire
- Il m'est d'un intérêt particulier pour son enthousiasme et son engagement
- Il me donne le courage et l'envie de persévérer surtout en période de doute
- Il m'aide à prendre les bonnes décisions
- Il croit que je peux réussir comme entrepreneur
- Il m'aide à connaître les risques liés à mes décisions
- Il me suggère de nouvelles options
- Il me donne des informations techniques
- Il m'oblige à démontrer la justesse de mes idées
- Il critique mes décisions de manière constructive

**37. Avez-vous des remarques à ajouter sur l'impact de l'incubation sur votre entreprise**

• Veuillez noter votre site Internet, et votre mail : .....

Merci pour votre collaboration

### 3. Entretien administré aux porteurs de projets

#### Entretien des portraits des porteurs de projets innovants à l'incubateur de Sidi-Abdallah

Âge : .....

Sexe : .....

Situation familiale : .....

Spécialité : .....

Activité : .....

Histoire de vie : .....

Parcours scolaire : .....

Parcours universitaire : .....

Expériences professionnelles : .....

L'idée de création : .....

Principale motivation pour la création : .....

Représentation du projet conçu : .....

Difficultés rencontrées lors de la conception du projet : .....

Gestion des difficultés : .....

Sa perception sur le processus d'accompagnement : .....

**Est-il satisfait des services offerts par l'incubateur ? : .....**

**Comment perçoit-il l'intervention des coachs ? : .....**

**Quelles compétences a-t-il acquises durant son incubation ? :**

- Sur le plan de la gestion du projet : .....
- Sur le plan de management de l'entreprise : .....
- Sur le plan de la pénétration dans les réseaux: .....
- Sur le plan du développement personnel : .....

## 4. Entretien administré aux coaches de l'incubateur de Sidi-Abdallah

### Indicateur développement personnel :

Dans quelle démarche inscrivez- vous l'accompagnement personnel du jeune porteur du projet ? (Approche par objectif, approche par compétence, autre...): .....

Comment s'effectue la progression personnelle du jeune porteur de projet?: .....

Quelles sont les compétences personnelles que vous développez chez le jeune créateur et dans quelle approche?.....

Quelles sont les compétences cognitives que vous développez chez les incubés ? .

Quelles sont les compétences comportementales que vous développez chez les jeunes ?.....

Quelles sont les compétences émotionnelles ?.....

Comment aidez-vous le jeune dans l'engagement progressif de son projet ? .....

Comment aidez-vous le jeune à prendre conscience de ses potentialités créatives ?

## 5. Fiche signalétique de transmission des compétences adressée au coach durant les trois phases d'accompagnement (pré-incubation, incubation, post incubation).

Processus d'accompagnement durant la première Phase : Pré-incubation

Types de Compétences	Contenu des programmes	Nombre d'heures par semaine	Nombre de bénéficiaires	Méthode	Supports utilisés
Entrepreneuriales					
Commercial et marketing					
Gestion des ressources humaines					
Managériales					
Finance et comptabilité					

Processus d'accompagnement durant la deuxième Phase : Incubation

Types de Compétences	Contenu des programmes	Nombre d'heures par semaine	Nombre de bénéficiaires	Méthode	Supports utilisés	Difficultés rencontrées
Entrepreneuriales						
Commercial et marketing						
Gestion des ressources humaines						
Managériales						
Finance et comptabilité						

Processus d'accompagnement durant la troisième Phase : Post-Incubation

Types de Compétences	Contenu des programmes	Nombre d'heures par semaine	Nombre de bénéficiaires	Méthode	Supports utilisés	Difficultés rencontrées
Entrepreneuriales						
Commercial et marketing						
Gestion des ressources humaines						
Managériales						
Finance et comptabilité						

## 6. Fiche signalétique monographique de l'incubateur de Sidi-Abdallah

### FICHE DESCRIPTIVE

Localisation, infrastructure, moyens financiers, ressources humaines et services offerts

Dimensions	Principales conclusions
Décret de création	
Localisation	
Superficie et infrastructure	
Caractéristiques et mission et profil de l'incubateur	

Équipe entreprenante	
Processus et critères de sélection	
Services offerts	
Encadrement en entrepreneuriat	
Suivi gradués trois phases d'incubation	
Développement des affaires	
Carte d'identité des clients (vignette clientèle)	
Répartition du niveau d'effort	
Mobilisation de ressources financières	

## 7. Questionnaire destiné aux cadres responsables de l'incubateur

### Projet : PNR

### QUESTIONNAIRE

Ce questionnaire est destiné aux responsables de l'incubateur pour évaluer le travail d'accompagnement. Nous vous prions de bien vouloir accepter de renseigner le questionnaire.

Merci pour votre collaboration

M. : .....

Responsable de : .....

Niveau d'étude : .....

Ancienneté : .....

#### **Critères de candidatures**

<b>Étapes</b>	<b>Moyen de communication</b>	<b>Critères d'admission</b>	<b>Difficultés rencontrées</b>
Appel d'offre			
Etude des dossiers			
Sélection des candidats (critère et admission)			

Observations particulières : .....

## 5. Nature de l'accompagnement

Gestion de l'accompagnement	Les offres de services	Types de formation	Financement du projet	Réseau
Pré-incubation				
La durée :				
Le nombre :				
Type d'Evaluation : .....				
Critères d'admission à la phase d'incubation : .....				
Incubation				
La durée :				
Le nombre :				
Évaluation : .....				
Critères d'admission en post incubation: .....				
Post incubation				
La durée :				
Le nombre :				
Évaluation : .....				
Critères d'admission en startup: .....				

- Les difficultés rencontrées : .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- Les solutions proposées : .....
- .....
- .....
- .....
- .....





مركز البحث في الاقتصاد  
المصنق من أجل التنمية

**CREAD**

**CREAD**

**Centre de Recherche en Économie Appliquée pour le Développement**

Rue Djamel Eddine El-Afghani – El Hammadia Bouzaréah - Alger

BP.197 Rostomia, Bouzaréah – Alger

Standard entrant : 023.18.00.88 / 86

Fax / Secrétariat général : 023 18 00 87

E-mail : [cread@cread.dz](mailto:cread@cread.dz)