



Université Ahmed Zabana Relizane  
Faculté des sciences économiques, commerciales et science  
de gestion

**Polycopie pour le module :**

# **ENTREPRENEURIAT**

Destiné aux étudiants en première année Master, spécialité Comptabilité et  
Finance Et Commerce Internationale

Elaboré par :

**Dr. ARABECHE Zina**

Maître de conférences A

**Année universitaire : 2020-2021**



## 2. Objectif du cours :

Ce cours d'introduction à l'entrepreneuriat vise à développer le sens de l'initiative et l'esprit d'entreprise chez l'étudiant, afin de lui faire découvrir et exploiter son plein potentiel entrepreneurial.

- Discerner l'esprit d'entreprise, la passion des entrepreneurs, leurs besoins de créer et d'innover et leur orientation vers l'action.
- Identifier les fondements sociaux, psychologiques et économiques de l'entrepreneuriat.
- Décrire les processus et les réalités de l'action entrepreneuriale, ainsi que de reconnaître les facteurs qui contribuent à susciter et à développer l'esprit d'entreprise.
- Découvrir et de développer son potentiel entrepreneurial.

## Sommaire

Axes	Titres	Page
	Introduction	01
Axe 1	Généralité sur la notion Entrepreneuriat	02
Axe 2	Les dimensions de l'entrepreneuriat	12
Axe 3	Les Courants et les déterminants d'entrepreneuriat	17
Axe 4	L'entrepreneur : Typologies et Rôle	20
Axe 5	Les Modèles entrepreneuriales	33
Axe 6	Entrepreneuriat et PME	41
Axe 7	Culture entrepreneuriale	43
Axe 8	Entrepreneuriat et PME en Algérie : Historique, état des lieux et statistiques	49
Axe 9	Incubateur et PME en Algérie	72
Axe 10	Entrepreneuriat Féminin	82
Axe 11	Les Entrepreneurs et Les TIC	89
Axe 12	Entrepreneuriat et Responsabilité sociale	94

## Introduction

---

« *La réussite d'un pays se fait par la réussite de ses entrepreneurs* »

(Bernard Arnault, PDG du Groupe LVMH).

«L'entrepreneuriat n'est pas seulement un caprice pour nous. C'est devenu une nécessité. Et c'est une nécessité pour chacun de l'encourager» (Bouchard Lucien, 2014).

L'entrepreneuriat est à l'avant-garde de l'actualité. Au cours des dernières années, elle est devenue une force motrice de la croissance économique, de la création de valeur, de la création de richesse et du bien-être individuel pour tous les pays. Les recherches de Shumpeter ont ravivé son intérêt pour le domaine de l'entrepreneuriat (1942). Il a été le premier à mentionner les avantages des activités entrepreneuriales au sein de l'entreprise. Ses réflexions se sont tournées vers le rôle de l'entrepreneur dans le développement économique et l'innovation à travers la création de nouvelles combinaisons.

En général, l'entrepreneuriat est défini en termes de création ou de renouvellement d'entreprise (Hofer et Bygrave, 1999). Stevenson et Jarillo (1990) offrent un autre point de vue dans la littérature, définissant l'entrepreneuriat comme la recherche active de nouvelles opportunités. Cette pensée entrepreneuriale est suffisamment large pour ne pas se limiter à l'activité de création d'entreprise. En effet, elle est le cœur de l'entrepreneuriat organisationnel (Corporate Entrepreneurship), qui fait l'objet d'une référence à l'orientation entrepreneuriale des entreprises existantes.

Ces dernières années, les chercheurs et les décideurs des pays développés et des pays en développement se sont de plus en plus préoccupés du rôle de l'entrepreneuriat dans la création de richesses. En conséquence, plusieurs approches sont utilisées afin d'expliquer le phénomène entrepreneurial, notamment par la découverte de prédicteurs de l'acte d'entreprendre. Certaines variables ont été testées, notamment les qualités et les caractéristiques de personnalité des leaders, ainsi que leur esprit d'entreprise. Ce dernier concept permet aux entreprises d'envisager la transition d'un style managérial logique à un style plus entrepreneurial ouvert à la créativité, à la prise de risque et à l'initiative.

---

## AXE 1 : GENERALITE SUR LA NOTION ENTREPRENEURIAT

---

### 1. Définition De La Notion Entrepreneuriat :

Il est difficile de définir un entrepreneur car il en existe de nombreux types différents. Ce n'est qu'en comprenant ce que fait une personne, ses objectifs et ses motivations, ses modes de pensée, de décision et d'action que l'on peut en dresser le portrait. Les profondes mutations que nous connaissons (numérisation de l'économie, mondialisation des activités, évolution des relations entre employeurs et employés) ont un impact important : nos économies et nos organisations ont désespérément besoin d'entrepreneurs passionnés, motivés et préparés pour relever les défis d'un monde de plus en plus complexe et incertain. Ces changements en cours s'accompagnent d'une évolution des mentalités et de l'arrivée de nouvelles générations de jeunes dans l'économie avec des attitudes, des objectifs et des valeurs qui les orientent vers l'entrepreneuriat quelle qu'en soit la forme Fayolle, A, (2007).

L'entrepreneuriat est récemment devenu un sujet brûlant dans la recherche en sciences de gestion. En outre, ce sujet a été abordé et de nombreux points de vue ont été défendus par des économistes, des psychologues, des sociologues, des historiens et des spécialistes de la gestion. Malgré l'accord général selon lequel il est difficile de définir « l'entrepreneuriat », nous associons fréquemment ce phénomène aux paradigmes ou courants proposés par Verstraete, T et Fayolle, A (2005, p35) et Paturel (2007) afin de comprendre ce concept et sans entrer dans un débat visant à comparer les cadres de référence (francophone/anglophone).

Plus d'une décennie après la question posée par Gartner (1990) : « *What are we talking about when we talk about entrepreneurship ?* », le développement de la recherche à propos de l'entrepreneuriat a fourni beaucoup de courants de pensée et un débat sur sa définition. En effet, l'entrepreneuriat est un phénomène complexe et diversifié qui au cours de ces dernières années a signifié diverses choses.

L'acte entrepreneurial depuis longtemps a été considéré comme un problème d'individu. La recherche s'était concentrée sur l'étude de profil du créateur (approche par les traits), cette dernière a été complétée par des travaux plus focalisés sur le processus entrepreneurial (approche par les faits).

L'expansion de l'utilité de concept « entrepreneuriat », de son verbe « entreprendre » et de ses formes adjectivales « entrepreneurial » dans la pratique a pu contribuer à une certaine confusion. En effet, il n'est pas déraisonnable de considérer qu'une entreprise doit entreprendre ou qu'un individu puisse disposer un caractère entrepreneurial. Ces différents termes renvoient-ils à des actions relevant constamment du domaine de recherche en entrepreneuriat ? Fayolle et Verstraete (2005, 36) rapportent « qu'il devient nécessaire de situer les contours de l'entrepreneuriat, non pas pour définir ce que l'usage prend de fait, mais pour permettre, à des niveaux plus ou moins agrégés ( paradigmes), une accumulation dite scientifique des connaissances».

## **2. Evolution De L'entrepreneuriat : Une Pluralité De Réflexions**

La théorie de l'entrepreneur occupe une place plutôt marginale. Comprendre ses notions clés et les axes épistémologiques de convergence et de fracture par rapport à toutes les préoccupations posées par les économistes. apprécier leur portée et comprendre leur signification La contextualisation de la théorie économique et de ses auteurs est essentielle.

La théorie de l'entrepreneuriat a été développée pour la première fois avec Cantillon. Comme le capitalisme industriel a commencé à se développer progressivement. Elle rompt avec Say au début du XIXe siècle, quand elle affirme et continue avec Schumpeter, quand le capitalisme managérial se développe au cours de la première moitié du XXe siècle, justifiant apparemment la conclusion pessimiste de Schumpeter sur la disparition annoncée de l'entrepreneur.

Le développement de l'économie industrielle en tant que discipline scientifique, dans un contexte précisément marqué par le développement du capitalisme managérial, a marqué une rupture fondamentale dans l'histoire de la théorie économique de l'entrepreneur, car cette approche l'ignore fondamentalement au profit d'une réflexion plus anonyme sur les structures industrielles, leur impact sur la stratégie de l'entreprise et la performance, à partir des années 1950. Cependant, lorsque Marshall publia *Economics of Industry* en 1879, il avait l'intention d'étudier l'organisation industrielle dans son ensemble, couvrant à la fois les petites et les grandes entreprises. Marshall a attaqué le paradigme marginaliste en se concentrant sur l'émergence du capitalisme managérial, soulignant que l'industrie doit tout à l'entrepreneur, le capitaine d'industrie, qui est le moteur nécessaire du progrès.

Ce clivage épistémique entre l'entrepreneur et l'entreprise est justifié par la formation d'une économie mondiale construite autour de grands groupes, principalement européens, nord-américains, puis japonais. Cependant, l'idée d'entrepreneur a été progressivement revitalisée dans les années 1970, vers la fin de la période d'expansion rapide qui a suivi la fin de la Seconde Guerre mondiale.

Selon lui, l'entrepreneur n'est pas l'agent économique qui crée de nouvelles combinaisons de forces de production, mais plutôt celui qui découvre de nouvelles perspectives commerciales, qui précèdent le processus de découverte entrepreneuriale. Ceci, soit dit en passant, est très proche de ce que Say écrit. La théorie des opportunités entrepreneuriales explose à partir de ce fondement théorique. De nombreux chercheurs s'en servent. Le travail de Shane, par exemple, intègre la théorie des opportunités de Kirzner (1973) et la théorie de l'innovation de Schumpeter. À partir de ce moment, l'entrepreneur n'a plus rien en commun avec le héros schumpétérien, mais n'est qu'un... détecteur d'opportunités.

Malgré la confirmation des grands groupes qui organisent l'économie mondiale, l'entrepreneur a attiré à nouveau l'attention des économistes comme une forme de catalyseur du changement technique, organisationnel et social depuis la fin du vingtième siècle. La fin des années 1970 a été marquée par la crise du keynésianisme, une faible croissance économique et un chômage élevé, tandis que les grandes entreprises ne semblaient pas avoir autant de succès en termes d'innovation que par le passé. Au fil du temps, l'entrepreneur a été intégré dans des cadres socio-économiques de plus en plus complexes.

Contrairement aux structures précapitalistes du 18ème siècle, dans lesquelles la pensée de Cantillon est positionnée, l'entrepreneur schumpétérien fait partie des structures économiques dans lesquelles les interrelations entre les agents économiques sont positionnées dans un contexte fondamentalement différent, celui du capitalisme managérial, dans lequel l'entrepreneur a disparu, remplacé par le couple actionnaire-gestionnaire. Sans le remettre en cause, la crise économique qui a débuté dans les années 1970 a donné naissance à un nouveau profil, celui de l'entrepreneur de dernier ressort, pour qui la création d'entreprise n'est pas le résultat d'un projet ambitieux et bien pensé, mais un moyen d'entrer sur le marché du travail dans un contexte de chômage structurel de masse et d'insécurité de l'emploi. S.Boutillier et A.Tiran (2016).



A travers la théorie, nous avons noté plusieurs concepts que les auteurs et les praticiens utilisent comme des synonymes de l'orientation entrepreneuriale (OE). En effet, cette dernière est reliée à plusieurs autres concepts comme par exemple celle de entrepreneurial mode (Mintzberg et Waters, 1982), entrepreneurship (Miller, 1983), strategic behavior (Burgelman, 1983), entrepreneurial behavior (Miller et Frisen 1982 ; Covin et Slevin 1986), strategic posture (Covin et Slevin 1989), entrepreneurial posture (Covin et Slevin, 1998), entrepreneurial management (Stevenson et Jarillo, 1990), Corporate entrepreneurship (Zahra, 1991), market orientation (Ht Keh, Nguyen, Ttm Hp, 2007), entrepreneurial strategy making (Dess et al. 1997) et entrepreneurial mindset (Tan, Ma, 2006).

À cette fin, et au fil du temps, le concept d'orientation entrepreneuriale (OT) a été étiqueté avec de multiples concepts et défini de diverses manières, ce qui a permis des implications sur la confusion terminologique de l'OT et l'utilisation de la construction dans l'étude empirique. Fayolle et Cherchem (2010, p 06) offrent un résumé des différentes définitions et caractéristiques de la stratégie entrepreneuriale dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n° 01. L'évolution des travaux sur l'entrepreneuriat**

Auteur	Définition	Label de construit	Contribution à l'évolution du construit d'OE
<b>Mintzberg, (1973 , p.45-46)</b>	« In the entrepreneurial mode, strategy making is dominated by the active search for new opportunities...is characterized by dramatic leaps forward in the face of uncertainty.... Power is centralized in the hands of the chief executive...growth is the dominant goal of the entrepreneurial organization »	Strategy Making Process	la <i>strategy making</i> est définie dans le mode entrepreneurial, comme un ensemble de modes qui comportent à la recherche des opportunités, au contrôle centralisé, à la prise de risque et à l'orientation croissance.
<b>Khandwalla, (1976, p. 25)</b>	« The entrepreneurial style is characterized by bold, risky, aggressive decision making,	Entrepreneurial Style	L'OE est définie comme un style de management entrepreneurial,

	charismatic leaders, a strong commitment to growth, an emphasis on administrative flexibility, reliance on intuitive judgments rather than those based on elaborate technical analysis, and not too strong a belief in institutionalized participatory decision making »		caractérisée par l'audace, le risque, l'agressivité dans la prise de décision, les leaders charismatiques, l'engagement dans la croissance, la flexibilité administrative, la confiance dans les jugements intuitifs.
<b>Miller (1983, p. 780)</b>	« In general, theorists would not call a firm entrepreneurial if it changes its technology or product-line ...simply by directly imitating competitors while refusing to take any risks. Some pro activeness would be essential as well. By the same token, risk-taking firms that are highly leveraged financially are not necessarily entrepreneurial. They must also engage in product- market or technological innovation »	Entrepreneurship	L'OE est définie par trois dimensions : innovation, pro activité et prise de risque. Passage d'un niveau d'analyse individuel où l'entrepreneur est considéré comme l'acteur principal dans l'entrepreneuriat, au niveau entreprise (firm level- analysis). Utilisation des travaux de Khandwalla (1977) et de Miller et Friesen (1978) pour développer l'échelle de mesure d'OE.
<b>Covin &amp; Slevin (1991, p.8)</b>	« Firms with entrepreneurial postures are risk-taking, innovative, and proactive. They are willing to take on high-risk projects with chances of very high return, and are bold and	Entrepreneurial Posture	L'OE est définie comme un comportement ou une posture que l'entreprise adopte.  Proposition de 9 variables modératrices de

	aggressive in pursuing opportunities. Entrepreneurial organizations often initiate actions to which competitors then respond, and are frequently first-to-market with new product offerings »		la relation OE performance, ces variables sont regroupées en trois catégories : variables internes, variables stratégiques et variables externes.
<b>Lumpkin &amp; Dess, (1996 p.136)</b>	« An EO refers to the processes, practices, and decision - making Activities that lead to new entry »	Entrepreneurial Orientation	L'OE est définie comme un ensemble de Processus, de pratiques et d'activités entrepreneuriales. Etablissement d'une distinction entre L'entrepreneuriat (content) et l'OE (process). Addition de deux nouvelles dimensions d'OE : autonomie et agressivité compétitive.
<b>Rauch, Wiklund, Frese &amp; Lumpkin, (2004 , p.1)</b>	“EO is term that addresses the mindset of firms engaged in the pursuit of new ventures and provides a useful framework for researching entrepreneurial activity”	Mindset	L'OE est définie comme un état d'esprit d'entreprise qui s'engage dans la poursuite des activités entrepreneuriales
<b>Wiklund &amp; Shepherd, (2005, p. 74)</b>	« EO refers to a firm's strategic orientation, capturing specific entrepreneurial aspects of decision-making styles and practice »	Strategic Orientation	L'OE est définie comme une orientation stratégique avec laquelle l'entreprise saisit les pratiques entrepreneuriales.

<b>Ma &amp; Tan, (2006, p.708)</b>	« The entrepreneurial mindset that assigns different values to resources and opportunities than does the general population and a mindset that encourages creativity and innovation, changing the game and being unique »	Entrepreneurial Mindset	L'OE est définie comme un état d'esprit spécifique qui favorise la créativité, l'innovation et le changement.
<b>Covin, Green &amp; Slevin, (2006, p.57)</b>	« EO is a strategic construct whose conceptual domain includes certain firm-level outcomes and management related preferences, beliefs, and behaviours as expressed among a firm's top-level managers »	Strategic construct	L'OE est définie comme un construit stratégique, relié aux outcomes de l'entreprise, aux préférences, aux croyances et aux comportements du top management.

Source : Fayolle &Cherchem (2010)

Selon le tableau ci-dessus, Mintzberg (1973) a été le premier à définir la stratégie en termes de modes. Quatre composantes définissent ce concept : la recherche d'opportunités, le contrôle centralisé, la prise de risque et l'orientation vers la croissance. Cette idée est décrite dans le mode adaptatif par la division du pouvoir entre les personnes dans une coalition compliquée, les réponses réactives aux défis et les décisions progressives. Enfin, la formulation de la stratégie dans la méthode organisationnelle est définie par l'analyse et les plans explicites.

Après Hart,S en 1992 (in Lumpkin,G,T, Dess,G,G , Covin ,G ;J ,1997,p3) a simplifié les travaux de Mintzberg (op-cit) en les rassemblant en cinq modes de strategy – making process : command, symbolic, rational, transactive et generative. Dans le mode command, il implique la forte direction et contrôle centralisé (ce mode est similaire au mode entrepreneurial), et dans le mode generative, il implique la prise d'initiative, la prise de risque et l'expérimentation.

Khandwalla, d'autre part (in cherchem et fayolle, op-cit, p8) a conçu l'échelle « ENTERSCALE » pour évaluer l'entrepreneuriat d'entreprise, qui a ensuite été adoptée et développée par Miller & Friesen (1978) et Covin & Slevin (1979). (1989). Miller et Friesen

ont établi 11 caractéristiques du processus d'élaboration de la stratégie en 1978, notamment la créativité, l'adaptation, l'intégration, l'expertise et la prise de risque. Pour sa part, Fredrickson propose cinq dimensions en 1986 (dans Lumpkin,G,T, Dess,G,G, Covin,G ; J, op-cit,p03) : proactivité, rationalité, exhaustivité, parler des risques et assertivité.

Contrairement aux autres auteurs, Miller et Friesen (op-cit) ne maintiennent pas directement sur l'entrepreneuriat, ils ont toutefois contribué au développement du construit d'orientation entrepreneuriale et ont déterminé un certain nombre de variables qui caractérisent l'orientation stratégique de l'organisation. En fait, plusieurs chercheurs (Miller & Friesen 1982;Miller, 1983; Covin& Slevin 1989, 1991) ont développé dans leur travaux les éléments originaux de l'échelle initialement élaborée par Khandwalla (1977).

Selon Miller (op-cit), l'aspect le plus important de l'entreprise entrepreneuriale est de comprendre le « processus » (par exemple, l'identification des opportunités, la collecte d'informations, l'acquisition de ressources et la stratégie commerciale) et les facteurs qui influencent et / ou entravent l'activité entrepreneuriale.

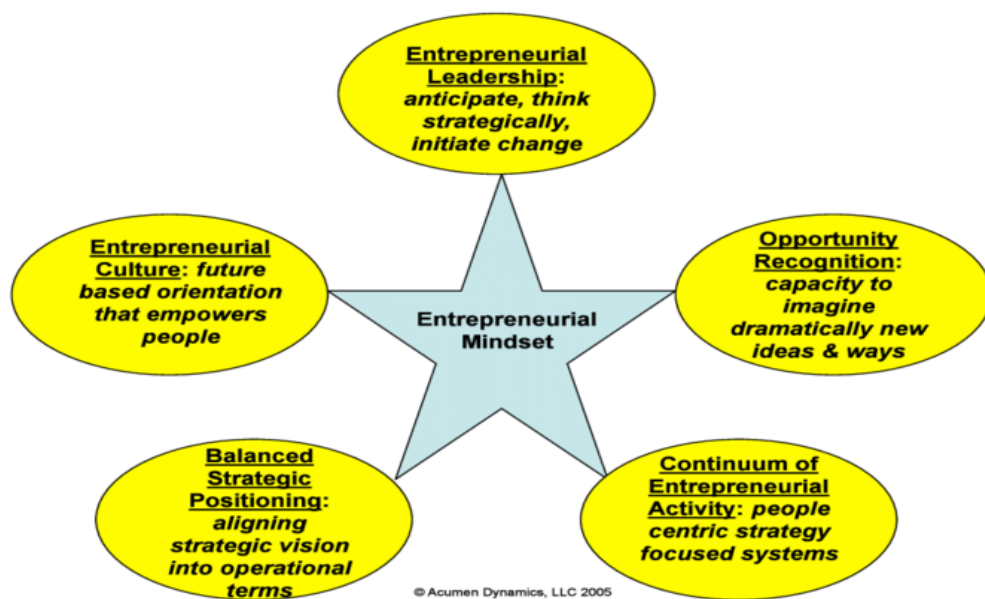
Aussi, Burgelman, a défini la stratégie entrepreneuriale par trois types d'attitudes génériques : introvertie , pro active , réactive. Par la suite, En France, Joffre & Koeing , (in Etrillard,C, 2004,p16) , ont répondu la typologie de Burgelman précédemment citée pour y ajouter une définition de la stratégie entrepreneuriale comme « une catégorie hybride qui réalise la synthèse de l'action planifiée et de l'activité entrepreneuriale ».

Nous avons distingué à travers l'évolution du concept OE que les auteurs ont mis l'accent sur le comportement entrepreneuriale de l'entreprise à travers les modes, les structures, les stratégies ...etc (Lumpkin et al., 2000).

La recherche a ensuite progressé pour étudier les concepts de « processus de prise de décision stratégique » et d'«orientation entrepreneuriale ». Cette dernière a été identifiée comme une stratégie spécifique qui permet à l'organisation d'atteindre ses objectifs, de développer des avantages concurrentiels et d'assurer sa viabilité à long terme. Wiklund et Shepherd ont ensuite défini l'orientation entrepreneuriale en se concentrant sur les activités, les processus et les décisions qui conduisent à de nouveaux entrants sur le marché. Enfin, Ma, H., et Tan, J. (2006) déclarent: « Toute action entrepreneuriale, que ce soit dans le commerce,

la politique, le sport ou la croissance de carrière personnelle, est imprégnée de l'esprit entrepreneurial. Il se prête à la fois à des entreprises internes et à la formation de nouvelles entreprises « Il s'agit de mettre l'accent sur la notion d'état d'esprit, qui peut imprégner toute activité entrepreneuriale.

**Figure n°01 : les composants de l'entrepreneurial Mindset**



Source : Pistrui,D, (2008)

Une autre contribution conceptuelle importante est avancée par Lumpkin et Dess (1996). En effet, ils ont comparé l'entrepreneuriat et l'OE afin de clarifier la confusion terminologique entre les deux.

L'activité entrepreneuriale peut être définie comme une nouvelle entrée dans des nouveaux marchés ou des marchés établis. Une nouvelle entrée selon Burgelman (1983) peut se décliner ainsi dans le lancement d'un nouveau projet ou la création d'une start-up à partir d'une entreprise existante. Schumpeter définit l'entrepreneuriat comme des nouvelles combinaisons qui admettent le développement économique, ces combinaisons comprennent 1) l'introduction de nouveaux produits et nouvelles qualités de produit ; 2) l'introduction de nouvelles méthodes de production ; 3) l'ouverture de nouveaux marchés ; 4) l'acquisition de nouvelles sources de matières premières ; 5) la réorganisation de n'importe quelle industrie.

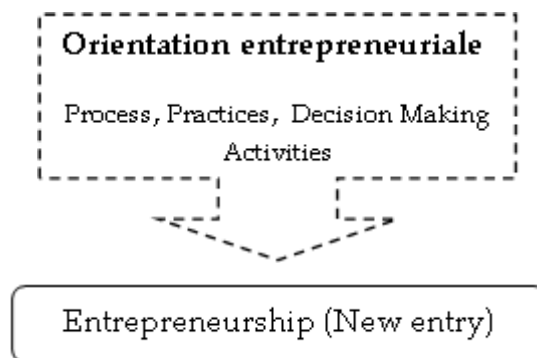
Lumpkin & Dess (1996) présentent la nouvelle entrée comme l'acte primordial de l'entrepreneuriat : *“The act essential of entrepreneurship is new entry. New entry can be accomplished by entering new or established markets with new or existing goods or services. New entry is the act of launching a new venture either by a start-up firm, through an existing firm, or via “internal corporate venturing”.*

L'orientation entrepreneuriale est décrite comme la façon dont les nouvelles entreprises sont exécutées (comment les nouvelles entreprises sont-elles entreprises?). Il s'agit du niveau de l'entreprise/de l'unité d'entreprise. EO est dépeint comme un comportement commercial dans le modèle de Covin & Slevin (1991).

En conséquence, nous concluons que l'entrepreneuriat est le fruit du dévouement de l'entreprise du point de vue de l'OE. Selon Lumpkin et Dess (ibidem), « la nouvelle entrée définit ce qu'est l'entrepreneuriat, et l'orientation entrepreneuriale montre comment la nouvelle entrée est accomplie ».

La figure n°02 schématise la différenciation faite entre l'OE et l'entrepreneuriat par Lumpkin et Dess (1996)

**Figure n°02 : Distinction entre l'orientation entrepreneuriale et l'entrepreneuriat**



Source : Lumpkin et Dess (1996)

## AXE 2 : LES DIMENSIONS DE L'ENTREPRENEURIAT

Miller a défini une entreprise entrepreneuriale comme une entreprise créative, audacieuse et proactive. Différents chercheurs ont utilisé ses découvertes pour proposer de nouvelles dimensions distinctes les unes des autres (Randerson et Fayolle, 2010). Ces trois dimensions ont été désignées comme la variable indépendante par Covin et Slevin (1991), ce qui a conduit à la performance. Lumpkin et Dess (1996) ont élargi leurs définitions de l'OT pour inclure deux nouvelles dimensions : l'autonomie et l'agressivité envers la concurrence. Ils ont classé l'OT en cinq catégories : « Les principales caractéristiques d'une OT comprennent une propension à agir de manière autonome, un désir d'innover et de prendre des risques, et une propension à être agressif contre les concurrents et proactif en termes de perspectives de marché ».

Selon Lumpkin et Dess, l'entrepreneuriat a été intégré à la « Stratégie d'entrepreneuriat d'entreprise » conceptualisée par Ireland et al (2009). Pour expliquer l'organisation entrepreneuriale, Fayolle (2010) s'appuie sur les travaux de Miller (1983) et de Lumpkin et Dess (1996). Selon certains chercheurs, selon les circonstances, chaque dimension de l'OE se modifie indépendamment des autres (Lumpkin et Dess, 1996).

**Tableau n° 02 : les dimensions de l'orientation entrepreneuriale**

Les études	Les dimensions d'OE utilisées
Miller (1983)	Innovation, proactivité, la prise de risque.
Covin et Slevin (1989)	Innovation, proactivité, la prise de risque.
Lumpkin et Dess (1996)	Autonomie, innovation, prise de risque, proactivité, agressivité compétitive.
Wiklund (1999)	Innovation, proactivité, la prise de risque.
Lee et Peterson (2000)	Autonomie, innovation, prise de risque, proactivité, agressivité compétitive
Kreiser et al., (2002)	Innovation, proactivité, et la prise de risque .
Mario et al., (2002)	Innovation, proactivité, et la prise de risque
Messeghem, (2003)	Innovation, proactivité, et la prise de risque
Tarabishy et al., (2005)	Innovation, proactivité, et la prise de risque

Source : Lim Seongbar, (2009, p 02)



## 1. L'innovation :

Schumpeter a été le premier qui met l'accent sur le rôle de l'innovation dans le processus entrepreneurial. Cette notion est considérée comme une activité principale et un facteur important pour caractériser l'organisation entrepreneuriale. A cet effet, l'innovation c'est la création de nouveaux produits, services, processus, technologies et modèles commerciaux (Morris et al., in Hortovany,L, 2010, p76). Knight, Kreiser et al (in Hortovany,L, ibidem) ont élargi la définition de l'innovation, selon eux, l'innovation implique aussi la commercialisation, la modification des produits existants, des services et de nouvelles façons de répondre à la demande du marché. La capacité d'innover reflète à la capacité de l'entreprise à accéder et à soutenir de nouvelles idées, des processus créatifs qui peuvent dégager de nouveaux produits et/ou services.

Quand Miller s'est posé la question « *qu'est ce qui caractérise une entreprise entrepreneuriale ?* », il a trouvé comme premier élément de réponse : « *One that engages in product-market innovation, undertakes a somewhat risky venture and is first to come up with proactive innovations, beating competitors to the punch* » .

Par la créativité et les expériences, l'innovation implique de prioriser les nouvelles idées (nouveaux produits/services, nouveaux processus) et les travaux de Recherche et Développement (R&D). Selon les mêmes auteurs, les organisations qui fonctionnent dans un environnement dynamique ont un besoin plus fort d'innover. L'entrepreneuriat d'entreprise, selon Jennings et Young, est défini comme la capacité d'une entreprise à innover: « le processus de trouver de nouvelles idées pour des produits ou des marchés. Une organisation est entrepreneuriale si elle développe une quantité plus importante que la moyenne de nouveaux biens ou de nouveaux marchés au sein de son industrie, selon cette définition. En conséquence, Covin et Slevin (1999, p. 47) démontrent que la seule composante significative du concept d'entrepreneuriat d'entreprise est l'innovation: « les nombreuses caractéristiques de l'orientation entrepreneuriale au niveau de l'entreprise qui ont été trouvées dans la littérature ... le seul dénominateur commun est l'innovation, au sens large.

## 2. La Prise de risque :

La prise de risque est étroitement associée à l'entrepreneuriat. La prise de risque est une caractéristique prépondérante de l'entrepreneur, selon Jhon Stuart Mill dans Fayolle,A, et cherchem,N op-cit, p 07 in Fayolle,A, et cherchem,N op-cit, p 07 in Fayolle,A, et cherchem,N

op-cit, p 07 in Fayolle,A, « La plupart des théoriciens admettent que l'entrepreneuriat exige la prise de risque », écrit McClelland, « mais l'attitude envers le risque seule ne permet pas de mettre en évidence la capacité entrepreneuriale de l'entreprise. » La prise de risque démontre la volonté de l'entreprise de mobiliser des ressources et de les investir dans de nouveaux domaines.

Brochkaus stipule qu'il existe certains entrepreneurs prudents et d'autres qui veulent prendre de risque, ce dernier présente un élément important de l'esprit d'entreprise. En effet, la prise de risque est supposée être la nature élémentaire du comportement entrepreneurial, puisque les entrepreneurs doivent agir dans des conditions d'incertitude (Stevenson in Hortovany,L, ibidem). Par conséquent, la mesure dans laquelle les chefs d'entreprises diffèrent dans leur volonté de prendre des risques se heurte à des contraintes lorsqu'elle est réalisée sur une évaluation subjective. Les recherches ont montré souvent que les entrepreneurs préfèrent prendre un niveau de risque modéré, ils ont donc une tendance à éviter les situations à faible risque et à haut risque. (Sandberg in Hortovany,L) les risques sont généralement évalués, calculés et gérés.

### 3. La pro activité :

Cette dimension a moins attiré l'attention des chercheurs que les deux dimensions précédentes. Deux caractéristiques capitales ont été données à la pro activité : *le comportement dynamique et la poursuite des opportunités d'affaires* (Knight 1997, Lumpkin et Dess,1996, Stevenson et Jarillo,1990).

En effet, selon Porter l'entreprise doit agir pro activement afin de développer sa position compétitive par rapport à ses concurrents, et afin de réaliser des profits économiques.

La proactivité (sens de l'anticipation) : c'est l'attitude des dirigeants d'une entreprise qui comporte à rechercher des avantages concurrentiels en prenant des initiatives qui anticipent les besoins latents et futurs dans le marché). Les entreprises proactives cherchent constamment de nouvelles opportunités en prévoyant la demande future et le développement de produits et/ou service concernant les besoins des clients. Ces entreprises ont tendance d'être compétitives dans le marché (Lumpkin et Dess, ibidem) et par conséquent, d'être des initiateurs de la découverte de nouveaux attributs qui conduisent à l'augmentation de la création de valeur .

#### 4. L'autonomie :

Selon Lumpkin et Dess (op-cit) l'autonomie présente une dimension clé en entrepreneuriat, elle permet aux entreprises de promouvoir les nouvelles idées et de prendre l'initiative : « Entrepreneurship has flourished because independently minded people elected to leave secure positions in order to promote novel ideas or venture into new markets, rather than allow organizational superiors and processes to inhibit them. Within organizations as well, it is the freedom granted to individuals and teams who can exercise their creativity and champion promising ideas that is needed for entrepreneurship to occur ».

Contrairement à cette vision autonome, dans la définition du mode entrepreneurial de la *strategy-making*. Mintzberg et Waters (op-cit) soulignent la responsabilité du leader dans la prise de décision et la prise de risque. Hart (1992) caractérise le comportement entrepreneurial par une vision centralisée et un fort leadership.

D'après Lumpkin et al. (op-cit) l'autonomie est une action indépendante menée par un individu ou un groupe qui vise à mettre en avant une vision que l'on veut concrétiser. Quoique les actions et les décisions autonomes puissent offrir des meilleurs résultats et des avantages stratégiques dans l'acte entrepreneurial. Néanmoins, cette dimension a moins attiré l'attention des chercheurs par rapport aux autres dimensions précédemment évoquées.

#### 5. Agressivité compétitive

Les nouvelles activités et spécialement les nouvelles entreprises souffrent du handicap de la nouveauté (*Liability of newness*). Dans ces conditions, elles devront progressivement gagner en légitimité et rééquilibrer le pouvoir dans les relations avec toutes leurs parties prenantes (clients, fournisseurs, etc). Alors, l'agressivité compétitive renvoie par conséquent à la propension des entreprises à défier intensément et directement leurs concurrents afin d'entrer au marché et améliorer leur position concurrentielle dans des processus de lancement de nouvelle activité (Lumpkin et Dess).

Mais, plusieurs chercheurs envisagent que cette dimension est synonyme à celle de la proactivité. Cependant, Lumpkin et Dess argumentent qu'il existe une différence entre les deux concepts parce que selon eux, la proactivité renvoie à la démarche qui permet de comprendre la demande pour développer les biens ou service qui correspondent exactement aux besoins exprimés ou latents. Pour ce qui est de « l'agressivité compétitive », elle intéresse beaucoup plus la lutte (compétition) entre les entreprises pour la demande. Donc, ces deux

dimensions sont bien distinctes de l'OE. En fait, cette dimension a été fortement critiquée, surtout par Zahra (1994) qui reprochait à ses auteurs de se focaliser beaucoup sur l'intensité de l'OE plutôt que sur l'OE elle-même.

L'innovation, la prise de risque et la proactivité constituent une seule dimension de l'OE dans certaines recherches selon Cogliser et al. (2008). Cependant, plusieurs chercheurs prônent une conceptualisation multidimensionnelle de l'OE. Pour Covin et Slevin, les entreprises qui possèdent des niveaux élevés de ces trois dimensions doivent être considérées comme des entreprises entrepreneuriales. Donc, l'innovation, la prise de risque et la proactivité sont des dimensions importantes et indispensables dans les entreprises entrepreneuriales.

Malgré cela, cette approche reste restrictive pour expliquer le comportement entrepreneurial. Selon Brockhaus (in Lumpkin et Dess) l'entrepreneur peut être très prudent dans certaines conditions. D'autres recherches suggèrent que les entreprises innovantes peuvent bénéficier davantage d'imitation que des niveaux élevés de l'innovation.

L'entrepreneuriat acquisitif, administratif, opportuniste, éclosif et imitatif a été décrit par Schollhammer (dans Nelson & Winter, 1982). Les entreprises acquiesitives pénètrent de nouveaux marchés en achetant des entreprises existantes. Cette stratégie implique peu ou pas de capacités d'innovation, elle peut donc être à faible risque. Cooper et Dunkelberg ont découvert que la création d'une entreprise nécessite de l'initiative, de la créativité et une prise de risque personnelle; cependant, les propriétaires d'entreprise qui ont gravi les échelons par promotion ou héritage sont moins susceptibles d'être inventifs ou disposés à prendre des risques personnels.

Les cinq dimensions sont essentielles à la compréhension du processus entrepreneurial, ils peuvent se produire dans différentes combinaisons, en fonction du type d'opportunité entrepreneuriale. Sony et Matsushita sont deux concurrents qui peuvent différer selon les dimensions de l'OE. Sony est connu par ses compétences de R&D, autrement dit, par son esprit d'innovation de nouveau produit. Alors Matsushita prend une position de leadership en fonction de ses compétences dans la fabrication et la commercialisation.

Ainsi, Matsushita s'appuie sur l'innovation des autres entreprises pour garder une bonne position commerciale. Bien que quelques observateurs disent que Sony a une forte OE,

Lumpkin et Dess aussi suggèrent que Matsushita a également une forte OE. Alors, les dimensions d'orientation entrepreneurial : **innovation, prise de risque, pro activité, autonomie et agressivité compétitive peuvent varier indépendamment les uns des autres dans un contexte donné.**

L'école de pensée traditionnelle considère que ces dimensions contribuent de manière égale et dans le même sens dans le champ entrepreneurial (Barringer et Bluedorn, 1999; Zahra, 1991 in Hortovany,L, 2006). Bien que l'ensemble de ces attributs de l'orientation entrepreneuriale peuvent être exposé par les entreprises hautement entrepreneuriales. Kreiser et al. (2002) et Lumpkin et Dess (1996) stipulent que ces dimensions varient indépendamment l'un de l'autre et les chercheurs ne doivent pas limiter le comportement entrepreneurial dans la mesure où tous les cinq dimensions sont largement présents.

## **Axe 3 : LES COURANTS ET LES DETERMINANTS D'ENTREPRENEURIAT**

### **1. Les Courants D'entrepreneuriat**

Verstraete.T et Fayolle.A ont proposé quatre paradigmes afin de donner une définition à l'entrepreneuriat :

- ❖ *L'entrepreneuriat c'est la détection et l'exploitation d'opportunité,*
- ❖ *L'entrepreneuriat c'est la création une organisation,*
- ❖ *L'entrepreneuriat c'est une dialogique individu/création de valeur,*
- ❖ *L'entrepreneuriat c'est le fait d'innover.*

Alors ces deux auteurs ont synthétisé la définition de l'entrepreneuriat comme suite: « initiative portée par un individu (ou plusieurs individus s'associant pour l'occasion) construisant ou saisissant une opportunité d'affaires (du moins ce qui est apprécié ou évalué comme tel), dont le profit n'est pas forcément d'ordre pécuniaire, par l'impulsion s'une organisation pouvant faire naître une ou plusieurs entités, et créant de la valeur nouvelle (plus forte dans le cas d'une innovation) pour des partis prenantes auxquelles le projet s'adresse. »

L'entrepreneuriat est un problème personnel, selon Gartner : « Le cœur de l'entrepreneuriat est l'entrepreneur. » « Si nous pouvons simplement comprendre qui est l'entrepreneur, alors nous saurons ce qu'est l'entrepreneuriat », ajoute W.B (1990). Par conséquent, nous ne pouvons pas discuter d'entrepreneuriat sans mentionner l'entrepreneur. « C'est le démarreur actif d'une nouvelle entreprise qui prend la forme d'une nouvelle entreprise : elle joue un rôle dominant pour le début », expliquent Bygrave et Hofer.

Récemment, l'entrepreneuriat est perçu chez les majorités des chercheurs comme un processus. « L'entrepreneuriat est l'étude scientifique du comment, par qui et avec quels effet, les opportunités de création de nouveaux produits et services sont détectés, évalués et exploités. » de même la définition de Gartner va bien dans ce sens «l'entrepreneuriat est un processus d'organisation qui conduit à la création d'une nouvelle organisation» .

Cunningham et Lischeron (1991) affirment que « l'entrepreneuriat est un processus itératif de création d'idées, d'évaluation personnelle, de remise en cause actuelle et future. »

Il y a beaucoup de chemins différents où l'entrepreneuriat peut être défini. Alors, nous pouvons considérer aussi que l'entrepreneuriat est en premier lieu un travail d'un individu, d'un agent actif c'est-à-dire, d'un entrepreneur. Ainsi, nous ne pouvons pas parler de l'innovation, création d'une organisation, détection et l'exploitation d'opportunité et création de valeur sans parler d'un processus qui inclue tous ces paradigmes.

Le nombre de débats concernant le terme de l'orientation entrepreneuriale fait preuve d'une richesse et d'un développement théorique. Ce concept est un thème de recherche relativement récent, il représente l'un des rares concepts stabilisés en science de gestion, et se trouve au carrefour de deux disciplines la stratégie et l'entrepreneuriat.

Le terme « orientation entrepreneuriale » provient d'un article de 1983 de l'auteur canadien Danny Miller intitulé « Les corrélats de l'entrepreneuriat dans trois types d'entreprises », dans lequel il décrit la voie vers l'entrepreneuriat en fonction du type d'entreprise. Miller a conçu une échelle tridimensionnelle pour évaluer le niveau de zèle entrepreneurial. En effet, Lumpkin et Dess (1996) décrivent l'orientation entrepreneuriale comme les techniques, les processus et les activités qui permettent à une entreprise de pénétrer de nouveaux marchés, tels que le développement de nouveaux produits et/ou services, l'établissement d'une nouvelle entreprise et la conquête de nouveaux marchés. La « nature multidimensionnelle » de l'attitude entrepreneuriale est démontrée par les mêmes auteurs.

En fait, une entreprise entrepreneurial selon Miller (op-cit) est une entreprise qui s'engage dans l'innovation (i.e innovativeness), qui prend le risque (i.e. risk taking) , poursuit les opportunités et agit proactivement (i.e. proactiveness) , ainsi elle doit être autonome et démontrer une certaine agressivité compétitive. De manière simple, nous pouvons dire que l'orientation entrepreneuriale est une combinaison de l'innovation, de prise de risque, et de proactivité.

Zahra et al, ont sollicité que l'orientation entrepreneuriale élevée mène à améliorer la performance globale de l'entreprise. Certains auteurs ont mis en valeur la dimension stratégique dans la définition du comportement entrepreneurial. Selon Miller l'OE est une posture stratégique caractérisée par fort engagement dans la prise de risque, l'innovation et la pro activité. En effet, Schumpeter est le premier qui réclame que les stratégies entrepreneuriales « consistent à développer les compétences de l'entreprise dans l'élaboration de nouvelles combinaison plus vite et mieux que les concurrents... dans cette description , on retrouve les concepts clés de l'entrepreneuriat : innovation, pro activité, combinaison des ressources.... ». Mintzberg (1979) de son coté, a intégré les dimensions stratégiques et l'activité entrepreneuriale pour définir la strategy making dans plusieurs champs et surtout dans le champ entrepreneuriale. Ainsi, Miller a défini l'entrepreneuriat avec les caractéristiques de la stratégie entrepreneuriale (innovation, prise de risque, pro activité), en développant une échelle de mesure qui opérationnalise le terme de l'entrepreneuriat. Le niveau de l'activité entrepreneuriale d'une entreprise en terme d'innovation, de prise de risque et de pro activité est lié à son management stratégique. Cette alliance entre l'activité entrepreneuriale (mentionnée dans notre recherche par l'OE) et la stratégie contribue au renouvellement de l'entreprise, à la création des avantages compétitifs et à la maximisation de richesse.

## 2. les facteurs déterminants de l'entrepreneuriat

### 2.1 L'environnement Interne Et Le Rôle Du Dirigeant :

Le dirigeant est reconnu comme étant le principal si ce n'est le seul preneur de décision au sein de la PME. A ce titre, Covin et Slevin (1991,p15) le placent au « **centre de tous les comportements stratégiques de l'entreprise** ». Pour ces derniers, le choix d'une « posture entrepreneuriale » étant une décision stratégique pour l'entreprise, ce choix est alors influencé par la philosophie, les croyances et les valeurs de son dirigeant. Aussi, le développement d'une stratégie d'orientation entrepreneuriale par les PME dépend de ses ressources, **mais dans une large mesure des caractéristiques personnelles des dirigeants**. L'influence du dirigeant, celle de la stratégie et des connaissances sur l'OE et la performance ont été appréciées et évaluées dans les travaux de Miller (op-cit).

### 2.2 L'environnement externe :

La viabilité d'une entreprise dépend de son habilité à pouvoir maîtriser les défis que lui impose son environnement. L'entreprise est donc appelée à absorber les changements environnementaux et les intégrer à sa stratégie au fur et à mesure qu'ils surviennent pour rester performante. Parlant de l'effet de l'environnement externe sur l'OE ou sur la performance, les auteurs Covin et Slevin, Naman et Slevin, Lumpkin et Dess ont examiné l'effet du cycle de vie de l'industrie, le niveau d'hostilité et le dynamisme de l'environnement.

#### **AXE 4 : L'ENTREPRENEUR : TYPOLOGIE ET ROLE**

« Un entrepreneur est une personne imaginative qui décèle des occasions d'affaires, qui sait prendre des décisions en vue d'innover. Être entrepreneur, c'est avant tout une façon d'être, avant d'être une façon de faire. L'entrepreneur est un visionnaire. » Fortin. Une des caractéristiques particulières de la PME des autres entreprises, la présence du facteur humain. En effet, l'analyse et la définition qualitative de la PME insistent sur l'entrepreneur et à ses objectifs. Marach,Ch propose des approches afin de clarifier la définition de l'entrepreneur.

##### **1. L'approche Sémantique : Plusieurs Concepts, Plusieurs Définitions**

Plusieurs concepts sont synonymes pour indiquer le dirigeant de PME : patron, dirigeant, chef d'entreprises, entrepreneur, Manager... La variété des appellations ne cache pas forcément des différences de sens. Les mots utilisés mettent plutôt chacun l'accent sur une partie du « métier » de dirigeant.

Patron, par exemple, implique un côté utile et protecteur (en latin patronus, « modèle », « protecteur », « avocat » et en italien padrone, « seigneur de la maison »). Cependant, dans les registres des revendications (poujadistes) et du paternalisme, qui sont maintenant quelque peu dévalués, il y a eu une double dérive du mot. Terme anglais désignant aventurier et entrepreneur de pompes funèbres, l'entrepreneur désigne historiquement le commerçant capitaliste qui apparaît parmi la bourgeoisie. Il prend des risques parce qu'il est animé par l'esprit d'entreprise. La définition du mot « entrepreneur » a considérablement changé au fil du temps et selon le contexte dans lequel il a été employé (Uzunidis et Boutillier dans Marbach.Ch, 2005).



Au cours des dernières années, l'entrepreneuriat est devenu un domaine d'étude distinct, axé sur la création d'une entreprise et le démarrage d'un projet. « Si l'on va au-delà de cette notion de base de création d'entreprise, l'entrepreneur est celui qui travaille de manière proactive en lien avec son environnement », écrit Marbach.Ch (op-cit, p52). En effet, ce trait peut être vu en dehors de la formation de l'activité, au cours des différentes étapes du cycle de vie de l'organisation. Les chefs d'entreprise, de ce point de vue, ne sont pas nécessairement des entrepreneurs, car ils préfèrent une approche axée sur la gestion à la croissance de leur entreprise. De même, l'attribut d'entrepreneur n'est pas exclusif aux dirigeants. « Ainsi, c'est la femme qui crée l'entrepreneur, pas l'homme. »

Il existe ainsi des travaux de recherches sur l'intrapreneur (Louart, Beaucourt et Carrier in Verstraete, 2000), celui qui travaille comme un quasi entrepreneur dans des entreprises où il est salarié. Aussi, il y a également le coentrepreneur pour indiquer le collaborateur de dirigeant de PME en situation permanente de prise d'initiative, de créativité et de conception de projet de développement. Ce type de fonction peut être une voie d'expérience avant de s'installer à son compte ou de reprendre une entreprise (Marbach.Ch) .

Le terme « manager » vient de la langue anglo-saxonne. Un gérant, selon le Petit Robert, est « le chef d'une société ». En revanche, tous les gestionnaires ne sont pas des PDG. Actuellement, cette expression fait désormais partie du langage Français et désigne les cadres supérieurs ou les chefs d'équipe.

En conséquence, « chef d'entreprise » est le terme le plus utilisé. Ce mot signifie que le « chef » est la personne au sommet du caput, ou « tête ». Malgré cela, certains gestionnaires préfèrent le terme « chef d'équipe » pour souligner le haut niveau de compétence requis pour effectuer leur travail (Marbach.Ch).

## **2. L'approche Typologique : Une Classification Hétérogène Des Entrepreneurs**

Selon une revue de la littérature, la plus ancienne typologie du leadership est celle proposée par Cole (1959) de l'Université de Harvard. En 1986, la Business History Review a publié de nombreux articles sur ses travaux. L'entrepreneur "pratique", l'entrepreneur "informé", l'entrepreneur "intelligent" et l'entrepreneur "mathématiquement articulé" sont les quatre sortes d'entrepreneurs proposés par cet auteur. Cependant, les chercheurs en entrepreneuriat ont été motivés par Norman Smith (dans Marbach.Ch, ibid.). Il base sa

typologie sur les caractéristiques des créateurs d'entreprise et sur leur parcours personnel (engagement personnel, confiance en soi, recherche d'interdépendance) et professionnel (niveau d'éducation, expérience professionnelle, construction d'une organisation réussie).

Les entrepreneurs se divisent en deux catégories : les artisans et les opportunistes. L'artisan n'a qu'un niveau d'éducation de base. Il crée son entreprise pour favoriser l'interdépendance ou pour obtenir du travail. Il se concentre avant tout sur son travail. Parce qu'il a une aversion au risque, il a une capacité d'innovation limitée. Par conséquent, il développe une attitude paternaliste et est fier d'avoir créé une entité. L'opportuniste, en revanche, a un niveau de formation plus élevé. Il est socialement adaptable, sûr de lui, alerte et concentré sur l'avenir et les divers développements. Il recherche le bénéfice et la croissance économique et profite des opportunités offertes par les circonstances. Il convient également de noter que Smith a introduit un nouveau type d'entrepreneur pour compléter sa typologie : l'entrepreneur "technique".

### **3. Entrepreneur : Typologie Et Contexte**

Dans ce qui suit , nous développons les typologies de l'entrepreneur selon les auteurs, Les plus connus qui ont écrit et mené des recherches dans le domaine de l'entrepreneuriat.

#### **3.1 La typologie selon Smith :**

Smith distingue deux catégories d'entrepreneurs dans son livre de 1967 « The Entrepreneur and His Firm »: l'entrepreneur artisanal et l'entrepreneur opportuniste. L'entrepreneur artisanal, selon cet auteur, est une personne qualifiée dans un seul métier, manquant d'adaptabilité et de souplesse, et n'ayant aucune vision pour l'avenir. Il utilise simplement ses capacités techniques. En conséquence, son travail est simple, routinier et basique, et son inventivité est inexistante. Une entreprise contrôlée par un artisan entrepreneur est rigide, avec une gamme limitée d'activités et de clientèle. L'entrepreneur opportuniste, ou entrepreneur d'affaires, d'autre part, a une plus grande expérience professionnelle. Ils sont ouverts au monde des affaires et profitent des opportunités du marché. Un chercheur d'opportunités d'affaires est appelé un entrepreneur

#### **3.2 La typologie selon Fillion :**

Selon l'indépendance du dirigeant et son ouverture sur l'extérieur, Fillion catégorise six types de dirigeants propriétaires de PME. Deux études empiriques ont permis de tirer cette

conclusion. La première étude a porté sur une centaine d'entrepreneurs ayant créé une petite entreprise au Québec. La seconde étude a fait appel à la participation de vingt PME provenant de quatre pays : La Finlande, la Suède, l'Écosse et la Suisse, tous membres de l'Union européenne.

**a. Le bûcheron** : « Le bûcheron est le type le plus typique de propriétaire-gérant de PME », explique un expert. Certains des bûcherons les plus prospères deviendront missionnaires. » L'ambition, la bonne capacité de travail et une culture organisationnelle axée sur la production définissent le bûcheron. De plus, le bûcheron n'aime pas converser avec les gens.

**b. Le papillon** : Selon Fillion, « le papillon est associé à ce qui est transitoire, irrégulier et fugace ». En effet, un entrepreneur papillon est quelqu'un qui aime changer d'entreprise ou d'industrie. Ils construisent des entreprises, les vendent, puis prennent le contrôle d'autres qui ont des problèmes avec l'intention de les vendre aussi. Il achète et vend des entreprises à travers son réseau de contacts. Sous un autre jour, il voit son réseau comme une source de potentiel de profit.

**c. Le libertin** : Appelé aussi le sportif, il vient souvent d'un milieu aisé. Pour lui, travailler c'est pour gagner de l'argent. Il consacre aussi du temps pour ses loisirs.

**d. Le bricoleur** : Il a un autre emploi sécuritaire pour garantir une stabilité financière et pour lui permettre de mieux confronter son entreprise qui constitue son job préféré. Le bricoleur ne prend pas de décision à son travail officiel, car il a un niveau moyen, mais dans son entreprise, c'est le premier preneur de décisions.

**e. Le converti** : Soit il construit son avenir sur une découverte, soit il y consacre toute son énergie et ses efforts. Fillion affirme que "Ce groupe comprend un certain nombre d'artistes et d'inventeurs. Ceux qui viennent de la R&D et du marketing/des ventes semblent être les convertis les plus réussis."

**f. Le missionnaire** : Le missionnaire est passionné de son entreprise. Il a une connaissance parfaite de son produit et de son marché. Il a une culture organisationnelle ou il délègue les responsabilités à son équipe et il est ouvert à toute proposition. De ce fait, il a aussi l'esprit de groupe.

### 3.3 La typologie selon Laufer :

Laufer a mené une étude entre 1950 et 1970 dans le but de déterminer les éléments personnels et socioprofessionnels qui influencent la décision de créer une entreprise. Elle a ainsi conçu un questionnaire avec un échantillon de soixante cas d'entreprises nouvellement créées. Les motivations des entrepreneurs, leur relation avec leurs parents, leurs origines sociales, leur formation et leurs emplois avant la création, ainsi que les motivations liées à la situation professionnelle ont été mises en évidence dans l'étude de Laufer. Elle a créé une typologie de quatre entrepreneurs sur la base de ces facteurs :

- a. *L'entrepreneur Manager ou l'Innovateur* : Ce type d'entrepreneur a fait la grande école et connaît une carrière réussie dans le monde des entreprises. Sa principale motivation est le besoin de création et de réalisation. Son but principal est inspiré par la croissance et surtout l'innovation.
- b. *L'entrepreneur propriétaire orienté vers la croissance* : Cet entrepreneur cherche à équilibrer entre l'objectif de croissance et l'objectif d'autonomie financière.
- c. *L'entrepreneur orienté vers l'efficacité* : Ce type d'entrepreneur refuse la croissance de peur de perdre le contrôle de son entreprise, mais il cherche l'efficacité. Cet entrepreneur aime l'indépendance, le pouvoir et l'autorité.
- d. *L'entrepreneur artisan* : Cet entrepreneur est plus motivé par le besoin d'indépendance que par la réussite économique. Son objectif principal est la survie de son entreprise.

### 3.4 La typologie selon Schumpeter :

Schumpeter identifie quatre types d'entrepreneurs. Le premier est le fabricant, qui est un homme d'affaires simple mais capitaliste. C'est un capitaliste qui effectue de multiples opérations en même temps. Le deuxième est le capitaine d'industrie. Son objectif est d'obtenir les fonds et la propriété complète de son entreprise.

Le dirigeant salarié est le troisième type, qui travaille pour un salaire fixe. Enfin, il y a le fondateur. Il est présent au démarrage de son entreprise, puis disparaît lorsque celle-ci est établie. Selon Miles et Snow, la typologie est la suivante : Parce qu'ils pensent qu'il existe une association substantielle entre l'entrepreneuriat et l'innovation, Miles et Snow examinent les typologies d'entrepreneurs en se concentrant sur l'élément innovation.

En conséquence, ils ont identifié quatre catégories différentes d'entrepreneurs, qui sont énumérées ci-dessous. Entrepreneur prospecteur : Considéré comme un innovateur, il est constamment à l'affût de nouveaux produits ou procédés, même s'il n'est pas sûr de leur viabilité. Il démarre souvent une entreprise avec l'intention de la vendre une fois qu'elle a obtenu des résultats positifs. C'est un phénomène courant dans l'industrie de la haute technologie

- a. ***L'entrepreneur innovateur*** : Ce type d'entrepreneur développe une importante activité de veille technologique et concurrentielle, aussi il consacre un budget conséquent aux activités de Recherche & Développement.
- b. ***L'entrepreneur suiveur*** : Imitant systématiquement, de façon proactive, les innovations qui apparaissent sur le marché. La stratégie de cet entrepreneur peut s'avérer très rentable. En effet, si l'entrepreneur innovateur ouvre des pistes nouvelles en supportant les coûts importants d'innovation, l'entrepreneur suiveur s'intéresse à l'amélioration des produits lancés sur le marché. Cette démarche est d'autant plus payante que l'innovation est difficile à protéger.
- c. ***L'entrepreneur réacteur*** : La stratégie mise en œuvre par ce type d'entrepreneur est réactive. Elle est applicable dans les secteurs stables, lorsque la fidélité à l'entreprise est plus importante que la fidélité aux produits innovants.

### 3.5 La typologie selon Julien et Marchesnay :

Deux catégories d'entrepreneurs ont été proposées par Julien et Marchesnay selon une logique d'action basée sur trois critères : la pérennité, l'indépendance et l'expansion. Tout d'abord, les deux auteurs estiment que l'entrepreneur souhaite que son entreprise soit pérenne afin qu'elle puisse être transmise à un successeur. Ensuite, l'entrepreneur est motivé par un désir d'indépendance financière ou administrative. Par conséquent, le critère d'indépendance est le deuxième. Enfin, l'expansion et le désir de voir l'organisation se développer constituent le troisième et dernier critère. Par conséquent, Julien et Marchesnay ont conclu qu'il existe deux catégories d'entrepreneurs:

- a. **Logique d'action entrepreneuriale PIC** : Cette abréviation décrit une logique d'action qui commence par la volonté de la pérennité (P), puis l'indépendance (I), et enfin la croissance (C). D'après les deux auteurs « Ce type de comportement est répandu dans les affaires familiales, et lorsque l'entrepreneur voit sa famille grandir.

- b. **Logique d'action entrepreneuriale CAP** : dans ce type d'entrepreneur l'ordre des motivations commence par la croissance (C), puis l'autonomie (A), et enfin la pérennité (P). L'entrepreneur a une grande motivation et une complète détermination, car son activité demande un acharnement au travail, beaucoup de sacrifices, de dévouement et de persévérance. C'est un métier où le risque de faillite est très présent, d'ailleurs la plus grande majorité d'entrepreneurs échouent dans leurs premiers projets.

Nous présentons dans le tableau suivant, quelques autres typologies proposées par la littérature.

**Tableau n°03 : un récapitulatif de quelques typologies publiées**

Auteurs	Typologie
Chalvain (1971) cité par Varlet (1996)	<p>Le participatif : privilégie la coopération à l'engagement, il est contre l'existence des relations verticales dans l'entreprise et préfère le travail en équipe avec ses subordonnés.</p> <p>L'entreprenant : privilège l'engagement, il exerce son pouvoir et impose des idées. Il est autrement dit, l'opposé du participatif.</p> <p>Le Maximaliste est l'intermédiaire entre les deux ; il privilégie à la fois l'engagement et la coopération et a pour objectif principal la croissance de son entreprise et l'obtention de bons résultats.</p>
Miles et Snow (1978)	<p>Le prospecteur est un innovateur pur dont la création est son centre d'intérêt, son intérêt se voit diminué au suivi et développement de sa création.</p> <p>L'innovateur est aussi un créateur mais il montre un intérêt égal à toutes les étapes du processus de l'apparition de l'idée jusqu'à son développement et sa mise en œuvre.</p> <p>Le suiveur est un imitateur qui n'innove pas mais cherche à s'améliorer</p>

	<p>en s'inspirant des autres.</p> <p>Le réactif s'adapte après coup. Il est plutôt passif et existe souvent dans des environnements peu turbulents.</p>
Lafuente et Salas (1989)	<p>L'artisan intéressé par la nature même de son activité.</p> <p>Le familial intéressé par le bien être de sa famille.</p> <p>Le Managérial motivé par le prestige de son travail.</p> <p>Le preneur de risque motivé par le challenge et par le risque.</p>
Siu (1995)	<p>Le citoyen : commerçant, faible niveau d'éducation, capital familial, peu d'intérêt pour la croissance.</p> <p>Le travailleur : créateur, l'entreprise occupe tout son temps, éducation technique, sait s'entourer, le capital peut provenir de l'extérieur.</p> <p>Le danseur : ancien technicien de grandes entreprises, motivation pour créer sa propre affaire, jeune, faiblement éduqué, logique à court terme.</p> <p>L'idéaliste : fort besoin de réalisation et d'interdépendance, niveau d'éducation moyen, le capital est familial.</p> <p>Le voltigeur : a lancé son affaire par manque de satisfaction dans l'ancien travail, bon niveau technique, connaissances managériales, stratégie claire.</p>
Julien et Marchesnay (1996)	<p>Le PIC : Pérennité, Indépendance et Croissance réactive : il cherche la stabilité et l'indépendance de son capital, la croissance est secondaire, c'est un « risk averse » .</p> <p>LE CAP : la croissance est essentielle, l'indépendance est reléguée en second lieu, c'est un « risk taker ».</p>

Filion (1997)	Le bucheron, le séducteur, le sportif, le vacancier, le converti et le missionnaire.
Fayolle (2001)	<p>Ingénieur entrepreneur de type X : créateur, porté vers le développement de son entreprise, le plus important pour lui est l'argent et le pouvoir.</p> <p>Ingénieur entrepreneur de type Y : peut être créateur ou repreneur suit un rythme dans la moyenne du secteur, attaché à sa formation et à son statut d'ingénieur.</p> <p>Ingénieur entrepreneur de type Z : repreneur d'entreprise familiale, suit un rythme de croissance soutenu, le plus important pour lui est la notoriété de son diplôme d'ingénieur.</p>
Lagarde (2006)	<p>Réactif-suiveur : pluriactivité subie, aucune logique managériale</p> <p>Proactif-entreprenant : activité et systèmes innovants</p>
Jaouen (2008)	<p>Carriériste : recherche de croissance, pluridisciplinaire, s'entoure de collaborateurs.</p> <p>Hédoniste : prise de risque, manque de compétence, stratégie intuitive.</p> <p>Alimentaire : manque de ressources financières, absence de réseaux stratégie émergent.</p> <p>Paternaliste : entreprise familiale, absence de stratégie, pluri-compétent, s'entoure de collaborateurs.</p>

Source : Ben Hamadi.Z,(2013, p05)

## 4. Les Caractéristiques De L'entrepreneur

Un entrepreneur a un ensemble d'attributs en plus des qualités de la gestion de l'entreprise. En effet, afin d'assurer une productivité optimale pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise, il doit être capable d'expliquer sa vision de l'entreprise, de convaincre les



membres de son équipe, et d'améliorer leur performance. En conséquence, nous avons compilé une liste des attributs les plus importants d'un entrepreneur.

## ***4.1 Le Leadership :***

Fondamentalement, le leadership est la capacité d'un individu à persuader les autres de le suivre afin d'atteindre des objectifs prédéterminés. Un leader doit être capable de planifier, de motiver, d'entraîner et d'évaluer son équipe. Il possède également des compétences managériales et interpersonnelles. En effet, la gestion des ressources humaines est au cœur de la gestion d'entreprise. Par conséquent, l'entrepreneur doit avoir un bon sens de la communication, que ce soit avec ses clients, ses fournisseurs ou ses employés.

## ***4.2 L'organisation et la coordination :***

Pour atteindre son objectif de création de valeur, l'entrepreneur doit organiser ses ressources physiques et immatérielles, ainsi que maîtriser les processus de fabrication, de commercialisation et de distribution. En effet, l'un des objectifs de l'entrepreneuriat est la création d'une nouvelle entreprise. Comme il est assez facile de succomber à la procrastination lorsqu'on travaille seul, la gestion du temps permet à l'entrepreneur d'organiser son travail et de s'assurer qu'il accomplit ses tâches le plus efficacement possible. De plus, afin d'atteindre ses objectifs, l'entrepreneur a la capacité de coordonner les facteurs de production. En effet, selon Say, l'entrepreneur intervient à tous les niveaux de l'entreprise pour combiner les connaissances, les ressources humaines et matérielles afin de mener à bien son processus de fabrication. Dans le même ordre d'idées,

## ***4.3 La confiance en soi et la compétitivité :***

La confiance en soi fait référence à l'évaluation par une personne de ses propres capacités et performances. Un entrepreneur qui réussit croit en ses capacités. Il n'a pas peur d'explorer de nouvelles opportunités ou de nouveaux domaines, de prendre des risques ou de prendre des décisions difficiles dans un court laps de temps. Comme il est facile de se démoraliser et d'être frustré à la suite de difficultés rencontrées au cours du développement d'un projet entrepreneurial, la confiance en soi est une compétence essentielle pour réussir. En outre, l'entrepreneur doit apprécier la concurrence afin d'établir sa présence sur le marché, de se distinguer de ses concurrents et de les surpasser en fournissant un produit d'un rapport qualité/prix supérieur, sans jamais mettre en péril son intégrité pour quelques dollars.

## 4.4 L'esprit d'innovation et la prise de risque :

Schumpeter est le premier auteur à lier l'entrepreneuriat et l'innovation, et à considérer l'entrepreneur comme un agent de changement. En effet, selon A Fayolle, "la fonction d'innovation est importante, ce qui fait de l'innovation un déterminant essentiel du développement économique." De plus, l'innovation est toujours associée à une attitude de prise de risque. En effet, un entrepreneur utilise ses propres ressources financières pour atteindre ses objectifs tout en acceptant le risque de les perdre en cas d'échec de son entreprise. En fait, selon Coster, l'entrepreneur prend des décisions en fonction de l'incertitude du résultat final.

Dans le même ordre d'idées, Contillon considère que l'entrepreneur est la personne qui supporte les risques liés aux contraintes du marché et à la volatilité des prix, car il effectue des achats à prix fixe mais laisse ses ventes au hasard en fonction de la réaction des consommateurs et des conditions du marché. Par conséquent, si un entrepreneur veut réussir, il doit être prêt à prendre des risques calculés. En effet, en affaires, il est parfois nécessaire de se fier à son intuition lorsqu'on ne dispose pas de suffisamment de connaissances ou de temps pour prendre une décision rationnelle. Toutefois, avant de commencer le projet, il doit s'assurer que son concept d'affaires est viable.

Le tableau suivant résume les caractéristiques fréquemment attribuées aux entrepreneurs dans les ouvrages de recherche. Cela ne signifie pas qu'il s'agit d'une liste.

1. Initiative	10. Besoin d'autonomie
2. Intuition	11. Besoin d'accomplissement
3. Passion	12. Capacité d'apprentissage
4. Prévoyance et Vision	13. Connaissance de soi
5. Polyvalence	14. Détermination
6. Prise de risque modérée	15. Persévérance et énergie
7. Tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude	16. Flexibilité
8. Leadership	17. Capacité sociale
9. Ouverture au changement	18. Imagination et créativité
	19. Expérience professionnelle

**Source :** Filion J L, Ananou C, Schmitt C, « Réussir sa création d'entreprise sans business plan », Edition Eyrolles, Paris, Octobre 2012, p : 23.

En conclusion de cette section, nous pouvons affirmer que les approches des entrepreneurs ont changé ces dernières années. De l'intérêt porté à l'être de l'entrepreneur à l'intérêt porté à l'agir de l'entrepreneur, en passant par l'étude de l'entrepreneuriat en tant que processus, leur centre d'intérêt s'est radicalement déplacé. En outre, si le succès ou l'échec d'une initiative entrepreneuriale dépend d'éléments de la personnalité de l'entrepreneur, tels que ses motivations, ses attitudes et ses capacités, il dépend également de l'effet de son environnement. En effet, l'environnement dans lequel l'entreprise entrepreneuriale se développe est significatif, car il peut être à la fois une source d'opportunités et un frein à l'investissement pour l'entrepreneur.

A la suite de ce présent chapitre, nous pouvons affirmer notre deuxième hypothèse. En effet, même si l'esprit d'entreprendre peut être un caractère inné dans les individus, ce dernier est développé et renforcé à travers l'influence de plusieurs variables issues de l'environnement social, culturel et économique de l'entrepreneur.

## **5. L'entrepreneur Et Les Objectifs Economiques**

Selon Marchesnay.M et Fourcade (1997) , plus l'entreprise est petite plus les buts que se fixe l'entrepreneur sont importants et déterminent les choix stratégiques. L'entrepreneur doit être en mesure de fixer les objectifs à aboutir dans certain délai et sur un temps précis. Etre un entrepreneur rentable est certes la garantie d'un revenu important et d'un statut social attrayant. En effet, Julien.A.P (1997) parle de trois buts essentiels consacrés aux typologies d'entrepreneurs :

**5.1 La pérennité** : l'entreprise est créée et développée en sorte qu'elle se pérennise, qu'elle survit à son créateur qui la transmettra à ses héritiers. Ce but apparaît déterminant lorsque l'affaire repose sur des capitaux familiaux.

**5.2 L'indépendance** : le désir d'être « son propre patron », « de ne rien devoir à personne » marque, parfois de façon viscérale le comportement des chefs des PME, il se manifeste dans la logique financière, industrielle et institutionnelle.

**5.3 La puissance** : il s'agit au désir d'accomplissement, puis au goût du pouvoir.

## **6. Le Dirigeant Dans Son Environnement : Une Approche Sociale**

Dans un environnement en pleine évolution, les PME d'aujourd'hui ne sont plus ce qu'elles étaient hier, et de nouveaux profils d'entrepreneur apparaissent.

Selon la théorie économique de l'entrepreneur, il est le fondement, la base de l'entreprise et la condition de sa survie, de sa pérennité, de son existence et de sa croissance. Ces théoriciens considèrent que : « l'entreprise, et notamment la petite entreprise, n'est seulement qu'une unité de fonctionnement économique, mais un espace socioculturel directement influencé par le profil et les valeurs de ses dirigeants. On peut donc envisager que l'acteur dirigeant joue un rôle non négligeable dans le choix des stratégies de marché et des stratégies internes développées par les PME » .

Fonlupt.P (2005) dit : « il me semble toutefois que l'un des aspects de l'évolution du métier n'a pas été exploré par les chercheurs autant qu'il aurait pu l'être : diriger une PME , c'est de plus en plus accepter de gérer l'équilibre entre des intérêts divergents, ou en tout cas différents. Les attentes des actionnaires, celles des salariés, celles de la famille, s'il s'agit d'une entreprise familiale, doivent être prises en compte pour assurer la pérennité et le développement de l'entreprise ». Les entrepreneurs sont également interpellés par l'ensemble de leurs parties prenantes (clients, fournisseurs, société civile, etc.) Faber (2002) dit : « la PME, en tant qu'organisation sociale centrée sur son dirigeant, dépend en grande partie du ' construit psychologique' de celui ou celle qui la dirige ». Les entrepreneurs donc, assument les responsabilités financières, techniques, sociales et morales de l'entreprise. En effet, plusieurs chercheurs mettent en avant des composantes particulières de la fonction de dirigeant, comme la nécessité d'adopter les problématiques issues de la responsabilité sociale et environnementale dans ses raisonnements et son action.

Les PME actuellement, sont en face à des réalités de plus en plus concrètes telle que : l'exigence des consommateurs notamment en matière de qualité, les enjeux liés au développement durable et à la responsabilité sociale. Aussi, la pression des concurrents suppose de repenser ses modes de gestion, ses conceptions stratégiques, d'adopter des nouveaux comportements pour se développer à l'export et d'adopter des stratégies proactives. Tous ces changements influencent l'activité de dirigeant, le contenu de son travail et la façon de l'exercer.

Avant l'année 2000, les PME ne s'inquiétaient pas à des problèmes sociaux et environnementaux. Les entrepreneurs étaient décrits à ce moment comme des individus

ignorants des effets environnementaux de leur entreprise. Ils ne connaissent pas les avantages liés au respect de l'environnement. Graduellement, les PME intègrent des préoccupations sociales et environnementales dans leur mode de gestion. Par exemple, 46% des PME du Royaume-Uni intègrent des pratiques environnementales et que 35% d'entre elles ont une politique environnementale en place . En France, 86% des entrepreneurs affirment que le management environnemental présente une de leurs principales préoccupations. Ce sont quelques exemples qui démontrent que les PME accordent actuellement plus d'importance à l'engagement environnemental.

Le profit pour l'entrepreneur n'apparaît plus comme le seul objectif légitime, il intègre des objectifs sociaux et environnementaux en regard des attentes formulées par différentes catégories de parties prenantes internes et externes à l'entreprise .

Murolo et Lozano annoncent : « Certaines PME souvent sous l'influence des valeurs du dirigeant-proprétaire, optent pour des stratégies pro actives qui vont au-delà d'une mise en conformité ».

Donc, nous pouvons synthétiser que l'entrepreneur joue un rôle principal dans le tissu économique d'un pays, étant à l'origine des innovations, participant au développement économique et créant des emplois. En effet, lorsque, l'entrepreneur crée et démarre son entreprise dans une zone géographique bien définie et assure sa pérennité, il constitue un facteur primordial dans la croissance économique et le soutien social pour cette zone. Alors, la création de valeur économique et sociale, l'incitation à l'innovation représentent des moteurs d'une croissance dynamique de l'économie de la zone concernée. Ainsi, l'entrepreneur représente une alternative au chômage et peut remédier à la pauvreté. Nous pouvons dire alors, que l'entrepreneur joue un double rôle dans la société : rôle économique (la création de richesse) et un rôle social (valoriser la vie des employés et de la société).

## **Axe 5 : LES MODELES ENTRPENEURIALES**

---

Pour limiter le champ de notre recherche, nous allons spécialement cibler notre travail sur des modèles qui ont mobilisé le construit d'orientation entrepreneuriale et qui intègrent, d'une façon ou d'une autre, ce construit<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> L'orientation entrepreneuriale est devenue centrale à l'étude de l'entrepreneuriat organisationnelle. Short et al, ont noté que l'article de Lumpkin et Dess (1996) best cité à plus de 1000 fois dans google. Scholar. (scholar et al,

Nous avons déjà dit que le terme orientation entrepreneuriale (OE) a été inventé par Miller (1983) dans un article dans lequel l'auteur discute du chemin vers l'entrepreneuriat en fonction du type d'organisation. Miller a développé une échelle qui comprenait l'invention, la proactivité et la prise de risque pour évaluer l'intensité entrepreneuriale; c'est la réalisation des aspects de ce qui deviendra plus tard l'orientation entrepreneuriale. Plusieurs auteurs, dont Covin et Slevin, Lumpkin et Dess, et Zahra, ont inventé et utilisé cette dernière phrase. Ce mot a également été utilisé pour modéliser l'OE de plusieurs autres façons. Les nombreux axes de recherche établis par ces auteurs seront présentés dans les sections suivantes.

## 1. Modèles Et Apports Entrepreneuriales

### 1.1 Le Modèle de Miller (1983)

D'après Miller et Miller et Friesen une typologie d'organisations ou des facteurs organisationnels est intégrée dans les recherches à la genèse du terme orientation entrepreneuriale. L'objectif de ces travaux est « *de mettre à jour la voie vers l'innovation, selon le type d'organisation ou selon des facteurs de contingence, entre environnement, stratégie, et organisation* » (Fayolle, A, et Randerson, K, 2010),. En effet, dans l'article « *the correlates of entrepreneurship in three types of firms* » Miller (1983) instaure une typologie où il cherche les relations entre l'entrepreneuriat et les types d'organisations suivants : simple, planificatrice, et organique. Il a corrélé le dirigeant (*son 'locus of control', son pouvoir, et ses capacités techniques et technologiques*) avec le premier type d'organisation. Ainsi, il a corrélé la planification stratégique et la personnalité du dirigeant avec le deuxième type. Enfin, dans le dernier type d'organisation (organique) l'entrepreneuriat est lié à l'adaptation de la structure et de l'organisation à son environnement. **Miller a élaboré une échelle afin de mesurer l'intensité entrepreneuriale incluant l'innovation, la pro activité et la propension à prendre des risques.**

D'après Fayolle, A et Randerson,K il y a trois principaux points sont à noter :

- ✓ Miller avait conçu ce qui deviendra par la suite l'orientation entrepreneuriale (OE) comme une variable dépendante agrégée.
- ✓ L'entrepreneuriat est compatible avec différents types d'organisation y compris des organisations planificatrices.

---

2010, construct validation using CATA : an illustration using entrepreneurial orientation , organization Research Methods, 2010 : 13 :320.

- ✓ Un apport essentiel de ce travail est d'initier l'évolution dans le paradigme entrepreneurial. « Le plus important n'est pas de savoir qui est l'acteur principal, mais le processus entrepreneurial en lui-même et les facteurs organisationnels qui peuvent le favoriser ou l'inhiber ».

Miller et Friesen ont associé dans leurs études des variables environnementales, structurelles, stratégiques, et le 'locus of control' du dirigeant. Les variables stratégiques (« *analysis, futurity, explicitness of strategy and strategic integration* ») ont un rapport avec la prise de décision et au mode de formation de la stratégie.

## 1.2 Le Modèle de Stevenson (1983)

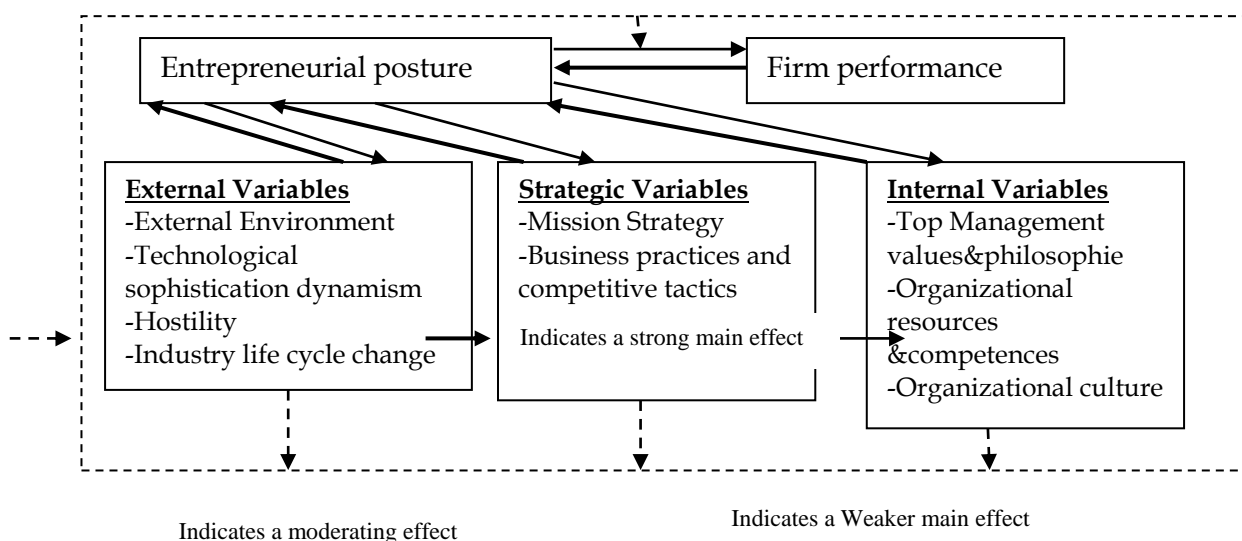
Stevenson et Jarillo, (1990) définissent l'entrepreneuriat comme « *un processus par lequel un individu – soit pour son propre compte, soit dans un cadre organisationnel– poursuit une opportunité nonobstant les ressources dont il/elle a le contrôle* ». Ces auteurs ont explicitement qualifié de 'mode de management' le terme initialement élaboré par Stevenson (1983). En effet, ce concept opérationnalise la définition proposée par Stevenson et Jarillo citée au-dessus et focalise sur six dimensions : *l'orientation stratégique, la poursuite d'opportunité, le contrôle des ressources, l'allocation des ressources, la structure, et la politique de rémunération*. Les trois premières dimensions sont de nature stratégique, les trois dernières selon Fayolle et Randerson « peuvent être perçues comme des outils offerts au management afin d'encourager l'identification et la poursuite d'opportunités, gages de l'activité et de l'intensité entrepreneuriale de l'organisation. » Les termes de management entrepreneurial et d'orientation entrepreneuriale étaient analogues d'après Lumpkin et Dess. Brown et al (in fayolle,a et Randerson) ont combiné dans leur recherche les dimensions du Management Entrepreneurial et de l'orientation entrepreneuriale afin d'opérationnaliser le management entrepreneurial. Ils ont développé les questions à travers des recherches de Stevenson extrêmement détaillées dans le premier construit. Concernant le deuxième construit, les auteurs ont apporté l'échelle développée par Miller et Covin et Slevin. Les auteurs ont trouvé d'une part une relation positive entre les deux concepts. Ces derniers sont distincts selon les auteurs et aucun d'eux n'est suffisant pour déterminer l'entrepreneuriat organisationnel. Il existe deux dimensions supplémentaires au ME : *La stratégie de croissance et la culture entrepreneuriale*.

Fayolle et Renderson pensent que la lecture de « *Stevenson est erronée : si l'état futur désiré est caractérisé par la croissance, Stevenson fait référence ici à la personne promoteur, et non pas à l'organisation car Stevenson nous met en garde contre la croissance organisationnelle, qui apporte à travers la hiérarchisation et la spécification, la perte de l'entrepreneuriat* ». Encore, Brown et al montrent que la culture entrepreneuriale encourage la créativité en rapport avec l'opportunité. Cependant, quelques auteurs voient une « *complexification inutile du concept* ». Selon eux, la culture entrepreneuriale présente la combinaison effective de la détection d'opportunités, la volonté de les poursuivre, et la confiance dans la réussite. Ces derniers sont compris déjà dans d'autres dimensions du ME ; alors il n'est pas nécessaire d'ajouter une nouvelle dimension spécifique.

### 1.3 Le Modèle de Covin & Slevin (1991) : Entrepreneuriat et comportement organisationnel

Le concept de 'posture entrepreneuriale' influence directement et fortement sur la performance de l'entreprise. Ainsi, Cette posture serait influencée par des variables externes, stratégiques, et internes. Dans ce modèle le lien de causalité est double, parce que les variables internes (philosophie et valeurs de la direction générale, compétences organisationnelles ressources, structure et culture) impactent et sont impactées par la posture entrepreneuriale (OE). Ces variables auraient encore un effet modérateur direct sur le lien entre posture et performance.

Figure n °03 : Model conceptuel de Covin et Slevin (1991)





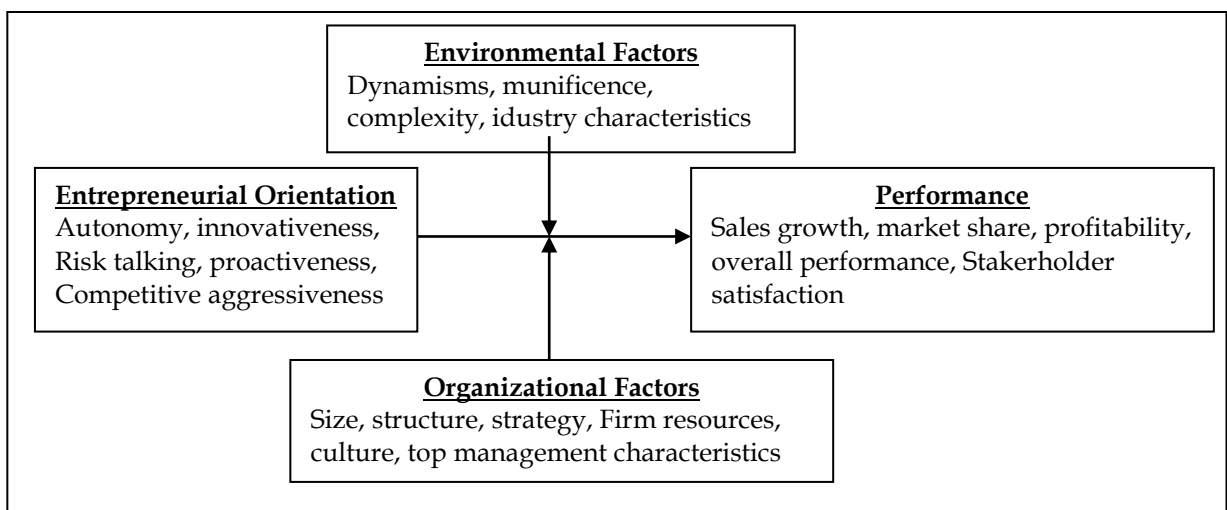
La recherche de ces auteurs se différencie de recherche de Miller car les dimensions qui constituent l'orientation entrepreneuriale sont désormais combinées dans une variable dépendante unique : la posture entrepreneuriale. **Il s'agit d'un modèle intégratif où le lien Entrepreneuriat – performance est au centre de la recherche.** L'orientation entrepreneuriale peut être affectée par des variables externes, internes, et stratégiques ; Même, la relation OE – performance peut être affectée indirectement par ces variables.

Finalement, ces variables peuvent également être affectées par l'orientation entrepreneuriale. Fayolle et Renderson annoncent : « *Ces travaux initiaux ont placé la variable agrégée « entrepreneuriat » en variable dépendante (innovation et prise de risque, puis innovation, prise de risque , et pro activité) »* ces deux travaux laissent le champ ouvert à l'entrepreneuriat dans des types différentes d'organisation , cherchant à constituer pour chacun une voie singulière vers l'innovation ou l'entrepreneuriat : « *la littérature relevant de l'innovation, bien que parfois contradictoire, semble décrire surtout un modèle conservateur d'innovation »* (Miller et Friesen)

## 1.4 Le Modèle de Lumpkin et Dess (1996)

Le modèle de Lumpkin & Dess est constitué des facteurs environnementaux (variable de contingence) (*munificence, dynamisme, complexité, et spécificités de l'industrie*) et des facteurs organisationnels (*taille, stratégie, structure, processus d'élaboration de la stratégie, ressources organisationnelles ; culture et caractéristiques de la direction générale*) entre l'orientation entrepreneuriale d'une organisation et sa performance. Ces auteurs ont ajouté les deux autres dimensions à savoir l'agressivité envers la compétition et l'autonomie au modèle.

**Figure n° 04 : Model conceptuel de Lumpkin et Dess (1996)**



La dimension ‘d’agressivité envers la compétition’ ne se différencie pas de la dimension de ‘pro activité’, encore la dimension ‘autonomie’ figure déjà dans ‘la prise de risque’. De même, l’opérationnalisation des dimensions inclue des questions sur les intentions mais également sur les processus et leurs résultats.

Les auteurs Lumpkin & Dess opèrent un transfert radical. Premièrement, ils ont remplacé l’approche binaire (l’orientation d’une organisation peut être entrepreneuriale ou conservatrice) par le continuum (entrepreneurial- conservateur). Deuxièmement, ils ont réduit l’orientation entrepreneuriale à une ‘nouvelle entrée’, dans la vision limitative traditionnelle chère à l’entrepreneuriat individuel. Troisièmement, ils ont élargi le champ des acteurs susceptibles d’intervenir. « *Cela (EO) implique des intentions et actions des acteurs clés qui travaillent dans un processus créateur dynamique visant la création de nouvelles activités.*»

Basso, Fayolle et Bouchard soulignent que ce modèle est bien un modèle différent des précédents. L’orientation entrepreneuriale et les dimensions ont subi des altérations, surtout lors de la tentative de clarification de Lumpkin et Dess (op-cit) qui inaugure une véritable réinterprétation du terme en exigeant notamment l’utiliser comme terme unificateur d’un champ marqué par une pluralité d’approches. Ainsi, plusieurs auteurs décrivent que le modèle de Lumpkin et Dess de 1996 continuait de montrer uniquement les trois dimensions d’origine et ils ont conclu notamment à des failles dans le concept et dans sa mesure.

## ***1.5 Le Modèle d’Ireland et al (2009): ‘Corporate Entrepreneurship Strategy’ (CES)***

Le modèle proposé par Ireland et al. Intègre à part entière le construit d’orientation entrepreneuriale. Ce modèle aussi, s’appuie sur le comportement entrepreneurial de ses membres, tel que identifié par Lumpkin et Dess. Les composants de modèle sont : antécédents, éléments, et conséquences d’une CES, et ce à des niveaux différents (individuel, cadres dirigeants, et organisationnel). Les éléments de ce modèle sont **une vision stratégique entrepreneuriale, comportements entrepreneuriaux, des processus et une architecture organisationnelle propice à l’entrepreneuriat**. Il faut dire aussi que les individus qui composent l’organisation (spécialement leurs croyances, attitudes, comportements et valeurs en relation avec l’entrepreneuriat.) figurent clairement dans le modèle. Ireland et al ont mis en question le « locus » de l’entrepreneuriat.

Ce modèle n'étudie pas la relation entre l'entrepreneuriat et le processus stratégique d'une entreprise. Selon Ireland et al, l'intention stratégique de l'entreprise doit impliquer continuellement et clairement des opportunités d'affaires dans l'objectif de croissance et d'avantage concurrentiel.

Cette brève présentation des modèles d'entrepreneuriat organisationnel nous montre que ces modèles recouvrent des conceptions bien distinctes.

## 2 . Etude Comparative De Quelques Courants De Recherche :

Fayolle,A et Randerson ont fait une analyse approfondie de la littérature, et qui ont conduit à effectuer les distinctions concernant la *définition d'entrepreneuriat dans lequel s'inscrit le modèle* , les *conséquences attendues*, et le *type de modèle*. Ils ont résumé la distinction entre les modèles dans le tableau n° 04 :

**Tableau n°04 : comparaison de modèles d'entrepreneuriat organisationnel**

	<b>Miller (1983)</b>	<b>Stevenson (1985)</b>	<b>Covin &amp; Slevin (1991)</b>	<b>Lumpkin &amp; Dess (1996)</b>	<b>Ireland et al (2009)</b>
<b>Paradigme d'entrepreneur iat</b>	Comportement	Processus	Comportement	Nouvelle entrée	
<b>Conséquences attendues</b>	EO ciblé	EO diffus	EO diffus	EO ciblé	EO diffus
<b>Type</b>	Modèle contingent	Mode de managemen t	Modèle compréhensi f	Mesure de l'intensité entrepreneuri ale	Modèle compréhensi f
<b>Stratégie et entrepreneuria t organisationnel</b>		Stratégie = entrepreneu riat	Dualité stratégie / entrepreneur iat organisation nel	Dualité stratégie / entrepreneuri at organisationn el	Stratégie = entrepreneuri at

<b>Acteur stratégique</b>	N'importe qui dans l'organisation	N'importe qui dans l'organisation	Le dirigeant	Certains acteurs clés	N'importe qui dans l'organisation
---------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------	--------------	-----------------------	-----------------------------------

La définition retenue de ces modèles varient d'un auteur à un autre. Pour Miller ; covin, Slevin et Zahra, l'entrepreneuriat est retenu d'un comportement. Pour d'autres, il est l'aboutissement réussi : la nouvelle entrée (Lumpkin et Dess). Pour Stevenson et Jarillo , il est un processus.

Parce que c'est un signe de ralliement pour l'étude, la définition de l'entrepreneuriat est un must. « Le chercheur entrepreneurial se concentrera sur une circonstance où il a observé le phénomène comme un comportement (risque, innovation, proactivité, agressivité envers la concurrence, autonomie) », expliquent Fayolle et Randerson. Alternativement, en tant que nouvelle entrée (nouveau produit, nouveau service), ou en tant que processus, selon la définition qu'il a choisie ».

En effet, Les résultats attendus de l'entrepreneuriat organisationnel diffèrent selon les modèles. Les recherches d'Ireland, de Stevenson, et Covin et Slevin d'un côté, et celle de Lumpkin et Dess de l'autre, illustrent la différenciation faite par Birkinshaw, J .

Il souligne également que l'entrepreneuriat organisationnel ciblé (corporate venturing) et l'entrepreneuriat organisationnel dispersé (intrapreneuriat) sont deux concepts distincts. En fait, la première conception est confiée à une entité semi-autonome dont le travail consiste à rechercher de nouvelles opportunités commerciales. Pour la seconde conception, il s'agit de se concentrer sur la conviction que chaque individu dans l'entreprise possède des capacités managériales et entrepreneuriales. Le "modèle contingent" de Miller, le "mode de gestion" de Covin et Slevin, le "modèle entrepreneurial" de Zahra, le "modèle complet" de Ireland et al. Ces auteurs ont cherché à établir, par ces simulations, une perspective distincte de l'entrepreneuriat afin d'assurer la performance. Mais, à ce niveau d'analyse, la question est de savoir si l'organisation peut être qualifiée d'entrepreneuriale ou non. Ces différents modèles donnent quelques indications opérationnelles sur les façons d'augmenter l'intention entrepreneuriale, ou d'identifier les processus entrepreneuriaux.

### 3. L'orientation Entrepreneuriale Et La Planification

L'activité entrepreneuriale peut être concentrée dans les mains de l'entrepreneur, ou bien être réalisée par la fonction « *planification* » au sein d'entreprise. Une forte orientation entrepreneuriale ne peut se réaliser qu'à travers d'une bonne maîtrise de la fonction de la planification. L'orientation entrepreneuriale est ici un terme multidimensionnel qui cible les actions de l'organisation relatives aux innovations produit/marché et technologiques, à la prise de risque et à la pro activité, où la moyenne arithmétique constitue une variable agrégée de l'entrepreneuriat (Brugelman). Cet auteur montre la nécessité et l'importance de la planification qui se renvoie aux mécanismes politiques par lesquelles les managers interrogent le terme de stratégie actuelle et offrent aux entrepreneurs l'opportunité de rationaliser de façon rétrospective un comportement stratégique autonome réussi. Burgelman précise que « *l'intérêt doit être porté avant tout sur les processus dynamiques engendrant de nouvelles entrées* » mais aussi de nouvelles combinaisons produit/marché, de nouveaux processus, qui soutiennent l'identification et la poursuite des opportunités ». En effet, si l'entrepreneur ne planifie pas son orientation entrepreneuriale, son développement et sa réussite ne doit pas être exécuté. Cet auteur appuie sur la nécessité des liens administratifs, autrement dit, (liens hiérarchiques, planification et contrôle financier) ainsi que des liens opérationnels (latérale, lié à la tâche et professionnel). Ces liens doivent être dessinés afin d'améliorer le processus de développement et maximiser la quantité d'apprentissage organisationnel.

Les recherches initiales sur l'orientation entrepreneuriale avaient pour objectif de mettre à jour la voie vers l'innovation. Miller et Friesen opposent le modèle entrepreneurial (où l'innovation est l'état naturel des activités) au modèle conservateur (où l'innovation est la réponse à un danger). Miller stipule que la planification stratégique et la personnalité du dirigeant caractérisent l'organisation planificatrice. La littérature entrepreneuriale nous a appris que le succès d'une activité entrepreneuriale ne dépend pas seulement d'un environnement propice à la création mais aussi des caractéristiques de l'entrepreneur.

### AXE 6 : PME ET ENTREPRENEURIAT

La majorité de la recherche sur l'entrepreneuriat organisationnel se concentre sur les grandes entreprises, mais les petites et moyennes entreprises (PME) peuvent également être entrepreneuriales; et cela est vrai même après les premières étapes de la création et du

démarrage, quand ils sont constamment à la recherche de nouvelles opportunités. Plusieurs auteurs, par exemple, ont souligné l'importance de l'attitude entrepreneuriale dans le contexte des petites entreprises: Pearce et Zahra (1994)

Toutefois, l'orientation entrepreneuriale ne se présente pas la même façon pour une grande entreprise et pour celle de petite taille. Dans une grande structure, les attributs et déterminants de l'OE ne rejoignent pas forcément ceux qui agissent dans une petite taille. Miller dit : «La PME présente plusieurs avantages, sa capacité entrepreneuriale et son niveau d'adaptation sont liés à la simplicité et à la flexibilité de sa structure organisationnelle, à son faible niveau de planification et au rôle central de son dirigeant/propriétaire ».

" Le PME est aujourd'hui le modèle d'entreprise de référence, et l'entrepreneuriat est devenu la philosophie d'entreprise dominante, selon Torrès. Les grandes entreprises débureaucratisent leurs structures (Reengineering), externalisent de nombreuses activités (Outsourcing), réduisent leur structure hiérarchique (Downsizing), insufflent plus d'esprit d'entreprise au sein de leur propre organisation (Intrapreneurship), et encouragent la création de petites entreprises par leurs anciens employés (Essaimage) [...] L'élément bénéfique du PME, qui est fréquemment présenté comme un modèle d'adaptation à la crise, peut être vu dans le phénomène du "little is beautiful." Actuellement, les grandes entreprises utilisent le slogan du "small is beautiful" et tentent de se transformer en petites unités afin d'assurer la proactivité et la flexibilité face aux changements augmenter de l'environnement.

L'entrepreneuriat organisationnel et la PME sont deux réalités compatibles. Quoique, il faut souligner la démarcation entre les deux champ, comme le montrent Carland et al (1984): *"Although there is considerable overlap between small business and entrepreneurship, the concepts are not the same. All new ventures are not entrepreneurial in nature. Entrepreneurial firms may begin at any size level, but key on growth over time"*.

La recherche sur l'orientation entrepreneuriale, dans le contexte des PME, à ses propres caractéristiques, et elle ne peut pas toujours adopter les mêmes approches théoriques que celles développées pour les grandes entreprises. Fayolle,A et Cherchem,N soulignent : « Il est nécessaire d'élaborer des modèles théoriques qui soient adaptés aux particularités de la PME, pour éviter d'appliquer des théories qui sont conçues au départ pour les plus grandes entreprises, et par conséquent, pour éviter des résultats biaisés ou décevants ». Selon Messeghem aucune relation n'existe entre la taille de la firme et son OE, et les entreprises de

toute taille peuvent privilégier l'OE dans le but de rechercher de nouvelles opportunités. L'OE concerne fortement les PME qui sont sans cesse à la recherche de nouvelles opportunités (Messeghem), elle est liée à leur structure simple, à leur capacité d'adaptation, et surtout à leur propriétaire dirigeant.

## **AXE 7 : CULTURE ENTREPRENEURIALE**

Ces dernières années, il a été affirmé que l'esprit d'entreprise et les affaires sont devenus des facteurs cruciaux et essentiels pour la compétitivité et la croissance à long terme des économies des pays. Tous les pays cherchent des moyens de promouvoir et de faciliter une culture entrepreneuriale vivante et pleine d'opportunités afin de stimuler davantage l'activité entrepreneuriale. Par conséquent, l'augmentation des niveaux et des taux d'activité entrepreneuriale nécessite la présence d'entrepreneurs, qu'il s'agisse d'hommes ou de femmes, qui sont chargés de prendre des décisions afin de lancer et de développer leurs entreprises.

Personne ne peut désormais nier le rôle crucial que jouent les entrepreneurs et leurs entreprises (petites, moyennes et grandes) dans le système économique mondial. Ces entrepreneurs sont désormais considérés comme les pierres angulaires de l'économie de marché et de leurs activités, ainsi que comme des créateurs de valeur, d'emplois et de bénéfices pour les consommateurs. La culture entrepreneuriale qui prévaut dans un environnement donné semble être l'un des facteurs les plus déterminants pour influencer le désir d'une personne de créer, diriger ou rejoindre une entreprise dans des domaines autres que le domaine économique. Il est désormais plus largement reconnu que l'esprit d'entreprise est une compétence fondamentale qui peut être acquise par un apprentissage tout au long de la vie.

### **1. Définition de la Culture**

La culture est définie comme un ensemble d'informations partagées et transmises entre les individus et les générations d'individus. Il s'agit d'un ensemble de références relatives aux valeurs, aux ambitions, aux croyances, aux modèles de comportement et aux relations interpersonnelles .

- a. *Les croyances, valeurs et normes* Ils définissent un certain nombre de règles de comportement auxquelles les membres du groupe doivent se soumettre sous peine de sanctions, voire d'exclusion.

- b. *Les mythes et histoires* : Ils font référence au passé de l'entreprise et se transmettent sous la forme de récits idéalisés basés sur des faits réels. Le mythe joue un rôle sécurisant. Il est le reflet d'un passé, mais aussi le garant d'un avenir.
- c. *Les rites collectifs* Il s'agit d'actes qui se répètent permettant de manifester un consensus. Le respect du rite correspond à une volonté de se rassurer, en manifestant son appartenance à un groupe. Toute technique de gestion est susceptible de devenir rituelle dès le moment où les détenteurs du pouvoir la singularisent, voire la théâtralissent.
- d. *Les tabous* : Ce sont des sujets qui constituent les manifestations d'une peur collective. Les tabous peuvent se matérialiser sous la forme « d'événements-catastrophes pouvant affecter les produits de l'entreprise et que les dirigeants sont incapables de prévoir parce qu'un tel exercice est pour eux trop anxiogène ».

## 2. Définition de la Culture Entrepreneuriale:

La culture d'entreprise est définie par Gibb comme « un ensemble de valeurs, croyances et attitudes communément partagées dans la société et étayant la notion de 'manière de vivre' entrepreneuriale désirable et favorisant la poursuite d'un comportement entrepreneurial effectif par des individus ou groupes d'individus ». La culture entrepreneuriale serait en effet constituée de qualités et d'attitudes exprimant la volonté d'entreprendre et de s'engager pleinement dans ce que l'on veut faire et mener à terme.

Elle aspire à être une culture de projet, une culture qui se distingue en ce qu'elle vise à produire de la nouveauté et du changement. Elle aspire à être une culture de la création et de la construction. La culture entrepreneuriale ne doit plus être considérée uniquement comme un moyen de lancer de nouvelles entreprises, mais plutôt comme une attitude générale qui, étant donné l'ampleur des caractéristiques qui la définissent, constitue un atout précieux dans la vie quotidienne et professionnelle de tous les citoyens. Dans son livre "La culture entrepreneuriale, un antidote contre la pauvreté", Fortin soutient que la richesse est créée par le développement d'une culture entrepreneuriale préférentiellement endogène, mettant l'accent sur le développement de valeurs telles que l'autonomie, la responsabilité, la créativité et la solidarité.

Avant de passer la troisième section, il s'agit à ce stade de définir d'autres concepts dérivés comme par exemple : L'esprit d'entreprise vs esprit entrepreneurial.



L'esprit d'entreprise concerne la connaissance de l'entreprise et de l'entrepreneur, alors que l'esprit entrepreneurial consiste essentiellement en une volonté d'agir pour créer du changement, de la nouveauté, pour fixer des buts et réaliser des projets (Mezghani, L et al, 2009).

### 3. La Promotion De La Culture Entrepreneuriale Et De Ses Valeurs

Le développement de la culture entrepreneuriale passe par un effort de sensibilisation et de promotion.

**3.1 Les Raisons :** Parmi les raisons de promouvoir la culture entrepreneuriale dans un pays :

- a) Stimuler la compétitivité, l'innovation, la productivité et la croissance économique ;
- b) Faire de l'entrepreneuriat un choix de carrière désirable.
- c) Améliorer la capacité des individus à vivre avec l'incertitude et à répondre positivement au changement.
- d) Rattraper un retard par rapport à d'autres pays au chapitre de la création d'entreprises.
- e) Contrebalancer l'information déjà abondante en matière d'employabilité.
- f) Valoriser la richesse et son rôle dans le développement économique et social.
- g) Prendre en charge des initiatives de promotion à moyen et long terme, car le secteur
- h) privé est peu enclin à le faire.

### 3.2 Les Fondements

Pour pouvoir engager un processus de changement, il faut mobiliser différentes de ressources personnelles, à savoir : les ressources émotives ; les ressources cognitives et les ressources interactionnelles. Les ressources émotives sont le moteur de l'action. L'esprit d'entreprise trouve en elles sa motivation première et son déclenchement. Les ressources cognitives servent à penser l'action, à donner forme à l'avenir par l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet. Elles donnent sens au projet entrepreneurial. Le passage à l'acte nécessite une action concrète et la mobilisation des ressources des différents milieux (Ressources interactionnelles). En effet, on ne peut pas entreprendre seul, avec uniquement l'énergie tirée de la motivation, avec uniquement l'intelligence de sa vision et de projet. Ce dernier fait appel à la capacité de l'entrepreneur de tisser des liens avec son environnement.

## 3.3 Les Moyens

Les moyens sont multiples allant de l'éducation ; à l'apprentissage par projet, à la sensibilisation et à l'information.

- ❖ Identification des opportunités d'affaires ;
- ❖ Définition des visions ;
- ❖ Expression de différenciations ;
- ❖ Évaluation des risques ;
- ❖ Gestion de relations.

## 3.4 Les Valeurs Entrepreneuriales

Les caractéristiques d'une culture entrepreneuriale sont celles qui ont la capacité de promouvoir une action efficace et de contribuer à la réalisation du potentiel. Ces caractéristiques comprennent la confiance en soi, le leadership, l'esprit d'équipe, la motivation, le sens des responsabilités, la solidarité, l'effort, l'initiative, le sens de l'organisation, la créativité, la détermination et la persévérance. Ces valeurs peuvent être définies par les attitudes et les comportements qui les expriment.

- l'assurance : croire en sa capacité d'accomplir quoi que ce soit, de prendre des risques et de mener un projet à terme, sur la base de ses connaissances et de ses capacités.

- Le leadership : Proposer des activités, des idées, et avoir une influence " positive " sur les autres dans la réalisation d'une tâche ; prendre les décisions nécessaires et agir.

- Esprit d'équipe : Travailler et coopérer avec les autres tout en restant respectueux. Il s'agit de collaborer avec les autres pour obtenir une synergie d'action.

- la motivation : avoir des raisons d'apprendre et de surmonter un défi.

- le sens des responsabilités : honorer ses engagements en faisant ce qui doit être fait et ce dont le groupe a convenu.

- la solidarité : Assumer la responsabilité des choix et des décisions du groupe afin d'atteindre un objectif commun.

• débrouillardiser : Utiliser les ressources internes (compétences, connaissances et aptitudes) ainsi que les ressources externes (outils, ressources humaines, organisations, entreprises, etc.)

lorsque des problèmes et des obstacles surviennent. Pour faire face à l'inattendu, il faut compter sur ses connaissances et ses capacités.

- Effort: Avoir un fort désir de travailler dur.
- l'initiative : faire des choix, devenir autosuffisant et prendre des décisions sans avoir besoin de supervision. Il est temps de passer aux choses sérieuses.
- Sens organisationnel : Sélection des méthodes appropriées pour être efficace dans l'accomplissement des tâches.
- Créativité : exprimer des idées, proposer de nouvelles solutions, explorer de nouvelles pistes de recherche, etc.
- Détermination : Se concentrer sur ce qui doit être fait, sur l'atteinte d'un objectif.
- persévérance : poursuivre/compléter ce qui a été commencé jusqu'à ce qu'un résultat satisfaisant soit obtenu ;

### **3.5 La culture entrepreneuriale se décline en trois éléments :**

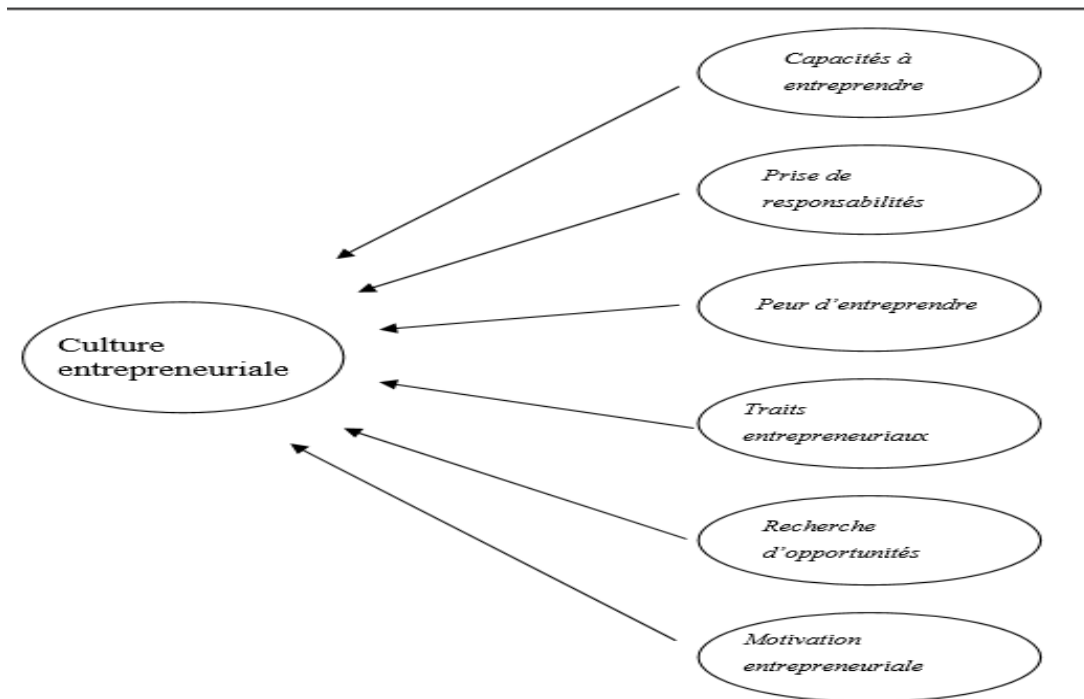
- des connaissances partagées par des individus d'une même société qui veulent relever des défis ;
- des attitudes et des valeurs (créativité, sens de la responsabilité, autonomie, confiance en soi, solidarité, leadership, tolérance à l'échec, etc.) ;
- des compétences de savoir-faire, savoir être et savoir agir.

L'objectif de la culture entrepreneuriale est de créer une entreprise vigilante, responsable et capable d'assumer pleinement ses responsabilités. Les entrepreneurs jouent un rôle crucial dans un tel projet. L'expérience entrepreneuriale, par exemple, peut être partagée et servir de modèle aux jeunes générations. Enfin, il est essentiel de noter que l'entrepreneuriat peut être comparé au "fruit", tandis que la culture entrepreneuriale peut être comparée à "l'arbre" ; l'analogie du "champ" et de la "pluie" illustre bien ces deux réalités distinctes mais interdépendantes.

-Le diagramme illustre le modèle de culture entrepreneuriale proposé par Stephan (2007). À l'exception de la peur de l'entrepreneuriat, qui devrait normalement être associée de manière négative à la culture et à l'intention entrepreneuriales, l'auteur affirme que toutes les

dimensions fournies sont des éléments de la culture entrepreneuriale, positivement liés à l'intention entrepreneuriale.

**Figure n°5. La culture Entrepreneuriale**



Source : Barbosa,S &Alain,F, (2010)

Les travaux de recherche en entrepreneuriat et orientation entrepreneuriale ont connu un développement fulgurant durant les dernières années. Kuratko (2005) qualifie cette croissance de « la plus éminente force économique que le monde ait connu durant ces dernières années ». Dans ce moment, ce bouleversement s'est accompagné par une croissance de l'intérêt primordial à l'individu entrepreneur et aux caractéristiques personnelles de ce dernier.

Confrontées à un environnement turbulent, complexe et évolutif, les entreprises auraient tendance à renforcer leur orientation entrepreneuriale. Ce dernier concept apparaît nécessaire afin de maintenir une entreprise compétitive, pour pénétrer de nouveaux marchés, et s'adapter aux changements de l'environnement. Donc, une entreprise entrepreneuriale

selon Miller (1983) est une entreprise qui s'accéder dans l'innovation, qui prend le risque, agit pro-activement et poursuit les opportunités.

Nous avons vu que toute entreprise aujourd'hui, doit repenser ses modes et ses

Comportements afin d'améliorer sa position dans le marché et faire face aux concurrents. Alors, l'entrepreneur doit créer de la richesse, autrement dit, créer de la valeur économique en même temps que de la valeur sociale.

## **Axe 8 : Entrepreneuriat et PME en Algérie : état des lieux, perspectives et challenges**

---

### **1. Caractéristique De Contexte Entrepreneurial**

On ne peut séparer la progression de l'entrepreneuriat en Algérie de majeures mutations économiques que l'économie a connues, d'un pays dirigé au lendemain de l'indépendance, à la transition à l'économie de marché au début des années 1990. Il s'agit, pour reprendre d'un découpage institutionnel qui renvoie au mode de régulation de l'économie .

En conséquence, trois périodes sont spécifiées : la première s'étale de l'indépendance en 1962 aux premières restructurations des entreprises publiques en 1982 ; la deuxième de 1982 à la fin du programme d'ajustement structurel (P.A.S.) en 1998, et la troisième de 1998 au dernier plan de soutien à la relance économique en 2014.

### **2. Un Peu D'histoire De L'entrepreneuriat En Algérie :**

D'après Oussalem ,l'esprit d'entreprendre remonte à la période coloniale en Algérie. Il existe plusieurs auteurs qui parle de l'entrepreneuriat en Algérie, parmi ces auteurs nous trouvons : Bourdieu, Peneff, Liabes, Benyacoub et Henni, Benhabib. A. Les recherches de Bourdieu ont présenté le processus de transformation des comportements économiques et sociaux des petits entrepreneurs (qui étaient susceptibles de devenir les industriels à l'indépendance) et avaient décrit les conditions de leur transformation en agents économiques modernes.

Les analyses de Peneff : cet auteur a réalisé une enquête dans les années 70, il a ciblé les propriétaires des nouvelles entreprises. Son objectif est de déterminer l'origine des entrepreneurs, la trajectoire sociale et de décrire le processus de création industrielle. Peneff (in Taleb.H,op-cit) définit les entrepreneurs comme « tous les algériens qui, dans le cadre des caractéristiques précédentes, créent de toute pièce une entreprise entre 1962 et 1971, ou bien avaient élargi ou transformé, entre ces deux dates, une petite activité industrielle ou artisanale antérieure (un des critères retenus étant l'achat de matériel important) ». Peneff fait une typologie des entrepreneurs algériens à partir d'un échantillon de 217 personnes :

Groupe I : anciens négociants (60)

Groupe II : anciens commerçants et employés (94)

Groupe III : anciens ouvriers (63)

Les analyses de Liabes : les études de Liabes (1987) (sociologue de formation) sur les entrepreneurs et l'entreprise algérienne posent d'emblée l'hypothèse que « l'entreprise industrielle n'est pas seulement un espace ou un agent économique mais un espace (effet de démonstration) du politique, espace également de socialisation ». L'Algérie subit des transformations sous l'effet de l'urbanisation (croissance des villes) et de l'industrialisation (entreprises industrielles privées et publiques) ; l'entreprise va donc remplir plusieurs fonctions mais pas seulement économiques.

Pour Liabes , l'entreprise algérienne ne peut être définie seulement comme « espace consacré à la production des biens matériels » mais au contraire, celle-ci « est tout entière portée par le non économique, l'entreprise doit tout (son existence et sa maintenance) à ce qui est extérieur » alors, l'entrepreneur algérien ne peut être analysé par rapport aux différentes théories de l'entrepreneuriat comme celle de Schumpeter (acteur d'innovation) ou de Marx (acteur du capital). Ainsi, l'auteur a remarqué que l'entrepreneur algérien se caractérise par deux observations importantes : la prééminence du groupe familial et la « poly fonctionnalité » qui est en même temps commerçant, industriel, promoteur immobilier, usurier, etc. Aussi, Liabes revient sur la place de cet individu dans la société. A partir des entretiens avec les différents entrepreneurs, il dégage une situation de malaise ; d'où l'utilisation de la religion par ces derniers comme moyen de légitimer leur richesse. L'entrepreneur finance la construction d'une mosquée, achète le mouton de l'Aïd à ses employés...il essaye d'affirmer son rôle comme acteur social et agent économique.

En conclusion, l'auteur propose une définition de l'action d'entreprendre et de l'entreprise comme suit « je proposerais de parler de l'entreprise comme résultat d'une stratégie (stratégie plurielle en vérité) de l'entreprendre, ce terme signifiant l'action de mettre en combinaison non seulement hommes et matières (les fameux facteurs de production) mais surtout le processus de fabrication, à partir d'éléments hétérogènes, d'un espace social où l'on socialise ... ou qui se socialise en même temps qu'il se fabrique » (Liabes, ibidem).

Les analyses de Bouyacoub.A : les travaux d'Ahmed Bouyacoub portant sur l'économie algérienne sont nombreux; l'entreprise privée ou publique est au centre de ces préoccupations. Bouyacoub parle de la PME et de l'entrepreneuriat à partir de ses analyses sur l'évolution de l'économie algérienne. Pour l'auteur, la libéralisation du commerce extérieur était à l'origine de l'apparition de nouveaux acteurs qu'il appelle les nouveaux entrepreneurs.

Ces derniers évoluent dans une économie rentière où tous les acteurs sont en « concurrence pour l'obtention des ressources publiques (crédits de financements gratuité du terrain biens publics immobiliers...) sans contrepartie ». Pour cet auteur, l'entrepreneuriat en Algérie souffre des différents problèmes tels que : l'inadaptation du système de formation, le faible niveau de la recherche et du développement et au problème de la gouvernance.

Henni.A a avancé que le rapport salarial ne fonctionne pas sur le mode économique (comme producteur d'un capital-valeur d'échange) mais fonctionne sur le mode confrérique. Les différentes recherches aujourd'hui réalisées sur l'entrepreneuriat en algérien, ont tendance à souligner le changement du comportement des entrepreneurs algériens qui adoptent les nouvelles modes dans la gestion de leurs entreprises . Madoui.M (2005) de son côté a parlé de l'effet de la religion musulmane dans le comportement de l'entrepreneur algérien.

Benhabib,A souligne que l'entrepreneuriat est traité selon plusieurs approches à savoir :l'approche basée sur les traits de personnalité, l'approche par la situation et enfin, l'approche intégratrice des interactionnistes. En effet, cet auteur propose que les chercheurs en personnalité utilisent une classe différente de variables prédictives liées aux situations que la psychologie n'a pas pu classifier. En plus, le futur entrepreneur pourrait recevoir une formation dans l'analyse des opportunités spécifiques ainsi que la modélisation de comportements qui pourraient apparaître dans une classe de variables de situation similaires à celles dans lesquelles il cherche à s'impliquer.

### **3. L'entrepreneuriat : Un Moteur Primordial Dans Un Monde Complexe Et Rapide :**

L'esprit d'entreprise est devenu un phénomène incontournable dans un monde en pleine mutation. Maintenant, nous assistons à l'émergence d'un environnement plus entrepreneurial. En raison de la pression croissante du marché comme par exemple : la concurrence accrue, notre environnement tend à devenir plus petit et plus flexible en termes de configuration organisationnelle; personnalisation des produits ; activation du progrès technologique; les événements et la mondialisation s'approprient. Nous vivons dans un environnement des affaires, et les entreprises d'aujourd'hui cherchent de plus en plus à se recentrer (industries et compétences de base) et à externaliser. Ce dernier présente un phénomène qui s'amplifie et qui entraîne, sous le cadre d'essaimage, une croissance des PME. Pour les personnes, on voit de nouvelles formes et d'entreprises du travail : travail indépendant et/ou autonome ; le travail à domicile ; à temps partiel et partagé.

Nous vivons ainsi dans des mutations dans l'environnement social, des exigences importantes apparaissent et s'imposent aux entreprises et aux personnes. L'esprit d'entreprendre est un concept multidisciplinaire qui se caractérise par sa complexité et son ambiguïté ainsi que par son caractère dynamique. La complexité déclare la présence de plusieurs acteurs intervenant dans le processus entrepreneurial. La pluralité du phénomène entrepreneuriale signifie la présence de plusieurs dimensions humaines, sociale, culturelle et politique. Le caractère dynamique de l'entrepreneuriat stipule la prise en compte de plusieurs mutations environnementaux et des dimensions de temps et de perceptions.

L'externalisation est une démarche qui conduit et qui prend de l'ampleur, par la formule dérivée, au développement des PME. Nous assistons aussi pour les personnes à de nouvelles configurations des organisations du travail: travail à la maison, travail indépendant, travail à temps partiel. En fait l'environnement social a changé radicalement à travers l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication, la complexité et la rapidité des événements . (Lassaad et al, 2009).



#### 4. outils et mécanismes de soutien des PME en Algérie

4.1 Les dispositifs (ANGEM, ANDI, ANSEJ, CNAC, Incubateurs, Accélérateurs, ANVREDET, .....etc )

La faiblesse des capitaux privés et l'inexpérience des porteurs de projets, a orienté les pouvoirs publics vers des modes de soutien et d'accompagnement pour stimuler l'entrepreneuriat. Les différents dispositifs s'inscrivent dans deux dynamiques, création d'entreprises et création d'emplois. Ces dispositifs, se basent sur trois types d'encouragement : par l'allégement fiscal, la formation et par des financements directs de l'entreprise créée.

**a. L'Agence Nationale de Gestion du Micro Crédit – ANGEM** est un organisme à caractère spécifique, placé sous tutelle du Ministère de la Solidarité Nationale, de la Famille et de la Condition de la Femme. Afin d'assurer les missions qui lui sont confiées, l'Agence a adopté un modèle d'organisation décentralisée, 6 Structures centrales (4 Directions et 2 Cellules) ainsi que 49 Agences de wilaya couvrant l'ensemble du territoire du pays, soutenues par de 548 cellules d'accompagnement au niveau de chaque Daïra. Un lien fonctionnel entre la Direction Centrale et les démembrements locaux (Agence de wilaya) est assuré par l'Antenne Régionale. Structure chapotant une moyenne de cinq (05) Agences de wilayas, elle assure les rôles de coordination, de consolidation et de suivi des activités. Un réseau de 10 Antennes Régionales couvre l'ensemble des Agences de wilayas. Cette organisation représente un modèle idoine pour le travail de proximité et la réduction des délais nécessaires pour des prises de décisions rapides et adéquates. L'Agence est également dotée d'une structure dénommée « Fonds de Garantie Mutuelle des Micro Crédits - FGMMC », qui a pour mission de garantir les crédits accordés par les banques aux promoteurs, ayant obtenu une notification des aides du dispositif.<sup>2</sup>

##### a.1 Objectifs<sup>3</sup> :

<sup>2</sup> <https://www.angem.dz/article/objectifs-et-missions/>

<sup>3</sup> <https://www.angem.dz/article/organisation-de-l-angem-en-bref/>

- Contribuer à la lutte contre le chômage et la précarité dans les zones urbaines et rurales en favorisant l'auto emploi, le travail à domicile et les activités artisanales et de métiers, en particulier chez les populations féminines.
- Sensibiliser les populations rurales dans leurs zones d'origines par l'émergence d'activités économiques, culturelles, de production de biens et services, génératrices de revenus et d'emplois.
- Développer l'esprit d'entrepreneuriat qui remplacerait celui de l'assistanat et aiderait ainsi à l'intégration sociale et à l'épanouissement individuel des personnes.
- Soutenir, conseiller et accompagner les bénéficiaires dans la mise en œuvre de leurs activités, notamment en ce qui concerne le montage financier de leurs projets et la phase d'exploitation.
- Suivre les activités réalisées par les bénéficiaires en veillant au respect des conventions et contrats qui les lient à l'ANGEM.
- Former les porteurs de projets et les bénéficiaires de micro crédits aux techniques de montage et de gestion d'activités génératrices de revenus et des très petites entreprises.
- Soutenir la commercialisation des produits issus du micro crédit, par l'organisation des salons d'exposition/vente.

## **a.2 Missions :**

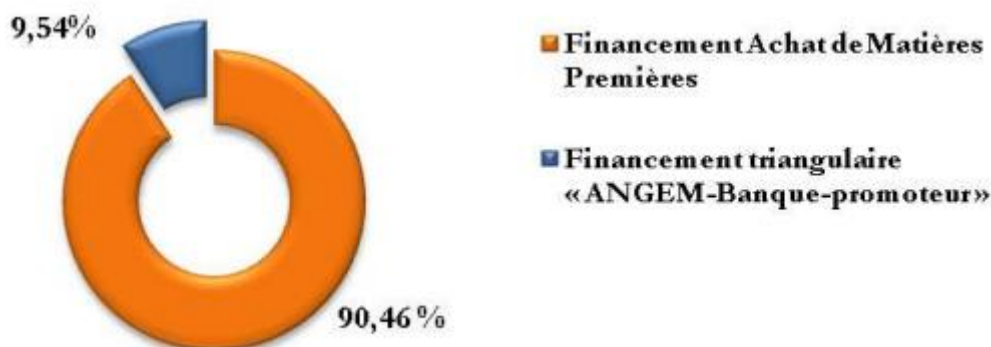
- Gestion du dispositif du micro crédit, conformément à la législation et la réglementation en vigueur.
- Soutien, conseil et accompagnement des bénéficiaires dans la mise en œuvre de leurs activités, notamment en ce qui concerne le montage financier de leurs projets.
- Notification aux bénéficiaires dont les projets sont éligibles au dispositif, des différentes aides qui leur sont accordées.
- Suivi des activités réalisées par les bénéficiaires, en veillant au respect des conventions et contrats qui les lient à l'ANGEM et en les assistant auprès des institutions et organismes concernés pour la mise en œuvre de leurs projets, notamment les partenaires financiers du programme.
- Entretien de relations permanentes avec les banques et les établissements financiers, dans le cadre du montage financier des projets, de la mise en œuvre du schéma du financement et du suivi de la réalisation et l'exploitation des créances non remboursées dans les délais.
- Formation des porteurs de projets et des bénéficiaires de micro crédits aux techniques de montage et de gestion d'activités génératrices de revenus.

- Organisation de salons (exposition – vente) régionaux et nationaux des produits du micro crédit
- Formation continue du personnel chargé de la gestion du dispositif.

Tableau 22 ANGEM : Crédits octroyés par type de financement (Cumul de 2005 au 31/12/2019)

Type de financement	Nombre	%	Emplois créés
Financement Achat de Matières Premières	832 247	90,46%	1 219 080
Financement triangulaire « ANGEM-Banque-promoteur »	87 738	9,54%	133 090
<b>Total</b>	<b>919 985</b>	<b>100,00%</b>	<b>1 352 170</b>

Source : ANGEM



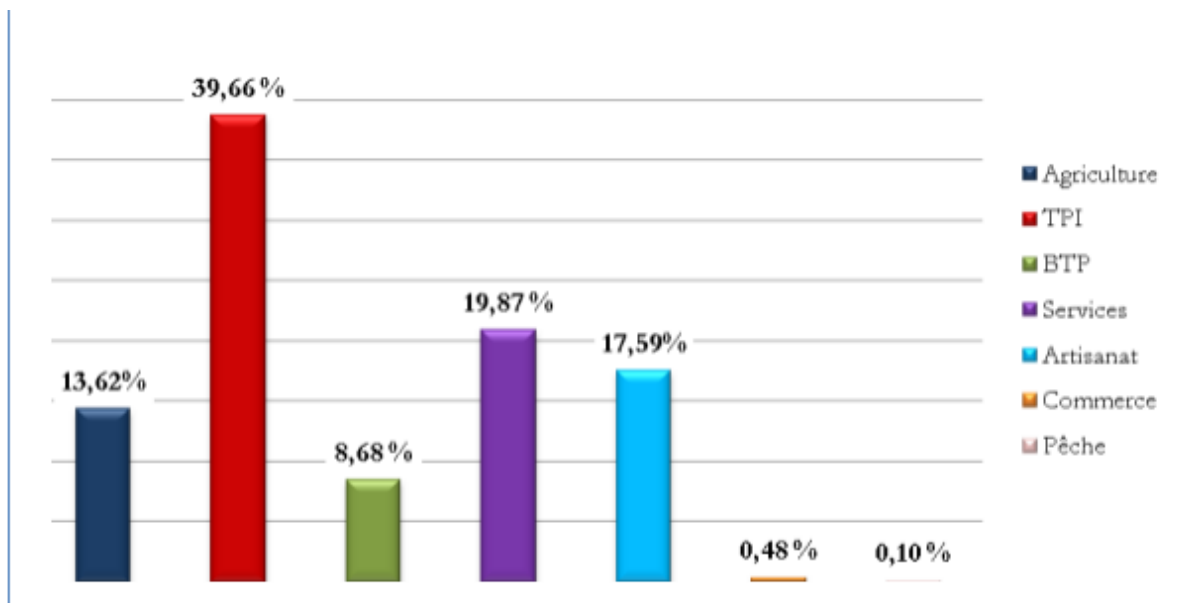
Source : Bulletin d'information statistique de l'entreprise, (2020),n°36

Tableau 23 ANGEM : Crédits octroyés par secteur d'activité (Cumul de 2005 au 31/12/2019) (Montants DA)

Secteur d'activités	Nombre de prêts octroyés	Montants accordés	Part (%)
Agriculture	125 301	8 437 926 881	13,62%
TPI	364 837	18 172 615 893	39,66%
BTP	79 897	6 803 178 174	8,68%
Services	182 806	16 756 968 152	19,87%
Artisanat	161 857	9 309 463 337	17,59%
Commerce	4 404	1 097 870 769	0,48%
Pêche	883	115 842 560	0,10%
<b>Total</b>	<b>919 985</b>	<b>60 693 865 765,93</b>	<b>100,00%</b>

Source : ANGEM

Par secteur d'activité, les TPI (Très Petites Industries), les services, l'artisanat et l'agriculture sont les secteurs ayant bénéficié de la majorité des prêts octroyés avec près de 91% du total.



Source : Bulletin d'information statistique de l'entreprise, (2020),n°36

## b. ANDI : L'Agence nationale du développement des investissements (ANDI)<sup>4</sup>

L'Agence nationale du développement des investissements est un établissement public avec personnalité juridique et autonomie financière. Sa mission principale est le développement et le suivi des investissements à travers la facilitation de l'accomplissement des formalités administratives relatives au lancement des projets de création d'entreprises grâce à un guichet unique opérationnel. Créée dans le cadre des réformes de 1ère génération engagées en Algérie durant les années 1990, l'Agence en charge de l'investissement a connu des évolutions visant des adaptations aux mutations de la situation économique et sociale du pays. Initialement APSI, Agence de Promotion, de Soutien et de Suivi de l'Investissement de 1993 à 2001, puis ANDI, Agence Nationale de Développement de l'Investissement, cette institution gouvernementale s'est vue confier la mission de facilitation, de promotion et d'accompagnement de l'investissement.

<sup>4</sup> [https://www.industrie.gov.dz/?L-Agence-nationale-du#:~:text=L'Agence%20nationale%20du%20d%C3%A9veloppement%20des%20investissements%20\(ANDI\)&text=Cr%C3%A9e%20dans%20le%20cadre%20des,%C3%A9conomique%20et%20sociale%20du%20pays.](https://www.industrie.gov.dz/?L-Agence-nationale-du#:~:text=L'Agence%20nationale%20du%20d%C3%A9veloppement%20des%20investissements%20(ANDI)&text=Cr%C3%A9e%20dans%20le%20cadre%20des,%C3%A9conomique%20et%20sociale%20du%20pays.)

## b.1 Missions :

- Accueille, conseille et accompagne les investisseurs au niveau de ses structures centrales et régionales ;
- Informe les investisseurs à travers notamment son site web, ses supports de promotion et ses divers points d'information à l'occasion d'événements économiques organisés en Algérie et à l'étranger ;
- Formalise sur une base d'équité et dans des délais courts les avantages prévus par le dispositif d'encouragement ;
- Veille à l'exécution concertée avec les différentes institutions concernées (Douanes, impôts etc.), des décisions d'encouragement à l'investissement ;
- Contribue à la mise en œuvre des politiques et stratégies de développement, en synergie avec les secteurs économiques concernés ;
- Met à la disposition des investisseurs potentiels sa bourse de partenariat

## b.2 Projets d'investissement déclarés par secteur d'activité (ANDI)

	Secteur d'activité	Transport	BTPH	Industries	Services	Tourisme	Santé	Agriculture	Total
Projets déclarés	2018	3	927	2291	255	299	123	226	4124
	2019	43	780	1 524	269	176	89	148	3029
	Part 2018(%)	1,42	25,75	50,31	8,88	5,81	2,94	4,89	100,00
	évolution (%)	1333,33	-15,86	-33,48	5,49	-41,14	-27,64	-34,51	-26,55
Millions de DA	2018	1617	121535	1035412	65923	310079	56544	82833	1673943
	2019	3 961	71 722	462 107	55 870	133 200	32 921	37 357	797 138
	Part 2018(%)	0,50	9,00	57,97	7,01	16,71	4,13	4,69	100,00
	Emplois	132	12300	91722	7377	17407	4814	9292	143044
Emplois	2019	640	7 940	49 698	5 463	8 151	2 923	2 574	77389
	Part 2018(%)	0,83	10,26	64,22	7,06	10,53	3,78	3,33	100,00

Source : ANDI

Durant l'année 2019, le total des investissements enregistrés s'élève, à 3 029 projets pour un montant de 797 138 million de DA et 77 389 emplois envisagés, et ce concentrant

principalement dans le secteur de l'industrie avec 50,31% des projets, 57,97% du montant d'investissement et 64,22% des agents. Le niveau des investissements enregistrés au cours de l'année 2019 est en baisse relative sur tous les paramètres de mesures par rapport à l'année 2017 soit :

- 26,55% en termes de nombre de projets enregistrés ;
- 52,38% en termes de montants générés ;
- 45,90% en termes d'emplois prévus.

### b.3 Projets d'investissement enregistrés par tranche d'effectif

	NOMBRE DE PROJETS	%	MONTANT Millions DA	%	NOMBRE D'EMPLOIS	%
<b>0 à 9</b>	1 292	42,65%	66 630	8,36%	5 426	7,01%
<b>10 à 49</b>	1 321	43,61%	325 061	40,78%	27 016	34,91%
<b>50 à 249</b>	391	12,91%	357 525	44,85%	36 204	46,78%
<b>Plus de 249</b>	25	0,83%	47 922	6,01%	8 743	11,30%
<b>TOTAL</b>	<b>3 029</b>	<b>100%</b>	<b>797 138</b>	<b>100%</b>	<b>77 389</b>	<b>100%</b>

Source : ANDI

### b.4 Projets d'investissement enregistrés par région :

	NOMBRE DE PROJETS	%	MONTANT Millions DA	%	NOMBRE D'EMPLOIS	%
NORD CENTRE	771	25,45%	216 320	27,14%	22 157	28,63%
HAUTS PLATEAUX EST	564	18,62%	147 782	18,54%	14 952	19,32%
NORD OUEST	475	15,68%	161 305	20,24%	15 675	20,25%
NORD EST	436	14,39%	119 020	14,93%	11 725	15,15%
SUD EST	383	12,64%	72 805	9,13%	5 810	7,51%
HAUTS PLATEAUX CENTRE	132	4,36%	26 850	3,37%	2 169	2,80%
SUD OUEST	132	4,36%	16 063	2,02%	1 542	1,99%
HAUTS PLATEAUX OUEST	103	3,40%	28 614	3,59%	2 535	3,28%
GRAND SUD	33	1,09%	8 380	1,05%	824	1,06%
<b>TOTAL</b>	<b>3 029</b>	<b>100%</b>	<b>797 138</b>	<b>100%</b>	<b>77 389</b>	<b>100%</b>

Source : ANDI

La région du nord, est la région à forte concentration d'activités économiques.

Source : Bulletin d'information statistique de l'entreprise, (2020),n°36

**c. L'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes, par abréviation ANSEJ<sup>5</sup>** : créée en 1996, est un organisme public à caractère spécifique, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, placé sous la tutelle du Ministre de la micro-entreprise, des start-up et de l'économie de la connaissance. L'ANSEJ accompagne les porteurs de projets pour la création et l'extension des micro-entreprises de production de biens et de services. L'ANSEJ dispose d'un réseau de 51 antennes, implantées dans toutes les wilayas du pays, ainsi que des annexes situées dans les grandes localités.

#### **c.1 L'ANSEJ a pour objectifs :**

- Favoriser la création et l'extension d'activité de biens et de services par les jeunes promoteurs.
- Encourager toutes formes d'actions et de mesures tendant à promouvoir l'entrepreneuriat.

#### **c.2 L'ANSEJ a pour missions :**

<sup>5</sup> <https://ansej.dz/index.php/fr/>

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

## 1- Répartition des Attestations d'Eligibilité et de conformité par Secteur d'Activité depuis la création au 31 Décembre 2019 :

Secteur d'Activité	Total des attestations d'Eligibilité et de conformité Délivrées	%	Phase création	Phase extension
			Attestations d'Eligibilité Délivrées	Attestations de conformité
Agriculture	136 600	19,01%	136 364	236
Artisanat	80 810	11,25%	80 558	252
Bâtiment et travaux publics	49 997	6,96%	49 198	799
Hydraulique	1 598	0,22%	1 564	34
Industrie	63 676	8,86%	63 141	535
Maintenance	7 295	1,02%	7 256	39
Pêche	2 261	0,31%	2 256	5
Professions Libérales	14 023	1,95%	13 496	527
Services	236 161	32,87%	234 615	1 546
Transport Frigorifique	23 310	3,24%	23 174	136
Transport de Marchandises+GPL	73 565	10,24%	73 004	561
Transport de Voyageurs	29 214	4,07%	27 853	1 361
<b>Total</b>	<b>718 510</b>	<b>100%</b>	<b>712 479</b>	<b>6 031</b>

Source :ANSEJ

Source : Bulletin d'information statistique de l'entreprise, (2020),n°36



2. Répartition des projets financés par Secteur d'Activité depuis la création au 31 Décembre 2019

Secteur d'Activité	Projets financés	%	Nombre d'emplois correspondants	Nombre moyen d'emplois	Montant d'investissement (DA)	Coût moyen de l'emploi (DA)	Coût moyen d'une micro-entreprise (DA)
Agriculture	58 141	15%	137 498	2	216 230 359 728	1 572 607	3 719 068
Artisanat	43 130	11%	126 514	3	110 871 903 821	876 361	2 570 645
BTPH	34 889	9%	101 121	3	134 870 488 891	1 333 754	3 865 702
Hydraulique	560	-	2 057	4	3 323 563 996	1 615 734	5 934 936
Industrie	27 352	7%	78 721	3	129 921 151 276	1 650 400	4 749 969
Maintenance	10 573	3%	24 350	2	29 204 228 877	1 199 352	2 762 152
Pêche	1 131	0,29%	5 549	5	7 499 507 851	1 351 506	6 630 865
Profession libérale	11 917	3%	26 714	2	32 084 560 550	1 201 039	2 692 335
Services	108 561	28%	252 806	2	354 292 552 702	14 04 400	3 263 534
Transport frigorifique	13 385	3,5%	24 132	2	33 767 158 812	1 399 269	2 522 761
Transport de marchandise	56 530	14,7%	96 237	2	145 557 153 559	1 512 486	2 574 866
Transport de voyageurs	18 997	5%	43 698	2	46 707 206 849	1 068 864	2 458 662
<b>Total</b>	<b>385 166</b>	<b>100%</b>	<b>919 397</b>	<b>2</b>	<b>1 244 329 836 912</b>	<b>1 353 420</b>	<b>3 230 633</b>

Source :ANSEJ

3. Répartition des projets financés par genre et par secteur d'activité depuis sa création au 31 Décembre 2019 :

Secteur d'Activité	Projets financés	Hommes	Femmes	Taux de Féminité
agriculture	58 141	55 441	2 700	5%
artisanat	43 130	35 793	7 337	17%
BTPH	34 889	34 069	820	2%
hydraulique	560	535	25	4%
industrie	27 352	23 348	4 004	15%
maintenance	10 573	10 396	177	2%
pêche	1 131	1 115	16	1%
<b>profession libérale</b>	<b>11 917</b>	<b>6 439</b>	<b>5 478</b>	<b>46%</b>
services	108 561	90 550	18 011	17%
transport frigorifique	13 385	12 996	389	3%
transport de marchandises	56 530	55 821	709	1%
transport de voyageurs	18 997	18 516	481	3%
<b>Total</b>	<b>385 166</b>	<b>345 019</b>	<b>40 147</b>	<b>10%</b>

Source : Bulletin d'information statistique de l'entreprise, (2020),n°36

**d. CAISSE NATIONALE D'ASSURANCE CHOMAGE (CNAC)<sup>6</sup>:** Depuis sa création en 1994, en tant qu'institution publique de sécurité sociale, (sous tutelle du Ministère du Travail de l'Emploi et de la Sécurité Sociale) ayant reçu pour vocation d'atténuer ou « amortir » les effets sociaux consécutifs aux licenciements massifs de travailleurs salariés du secteur économique décidés en application du plan d'ajustement structurel (PAS), la CNAC a connu différentes étapes dans son parcours, toutes caractérisées à chaque fois par la prise en charge de nouvelles missions qui lui sont confiées par les pouvoirs publics :

#### **d.1 L'indemnisation du chômage**

A partir de 1994, la CNAC met en application le régime juridique d'indemnisation du chômage au profit des travailleurs salariés ayant perdu involontairement leur emploi pour des motifs économiques. Premier métier de la CNAC dès sa création, l'indemnisation du chômage, a effectivement bénéficié à la fin 2006, à 189.830 chômeurs allocataires sur un total de 201.505 travailleurs licenciés dont les dossiers d'inscription ont été réceptionnés. Parmi les 189.830 allocataires pris en charge, 176.769 – soit 94% du total des allocataires admis - ont épuisé leurs droits à la fin 2006.

Les allocataires en situation de suspension de leurs droits, c'est-à-dire les allocataires ayant retrouvé un emploi en CDD ou bien maintenus dans les entreprises en voie de liquidation, sont au nombre de 5275. La plus grande partie des entrées à l'assurance chômage s'étant produite entre 1996 et 1999, période de mise en œuvre intensive des mesures prévues par le PAS, une tendance à la baisse des effectifs des chômeurs inscrits à la CNAC s'est amorcée depuis.

#### **d.2 Les mesures actives**

A partir de 1998 et jusqu'en 2004, la CNAC met en œuvre, les mesures actives destinées à la réinsertion des chômeurs allocataires que sont l'aide à la recherche d'emploi et l'aide au travail indépendant par un personnel spécialement recruté et formé – les conseillers animateurs – et dans des centres dotés d'infrastructures et d'équipements également destinés à cette fin. C'est ainsi que les réalisations suivantes ont été enregistrées :

---

<sup>6</sup> [https://www.cnac.dz/site\\_cnac\\_new/Web%20Pages/Fr/FR\\_PresentationCNAC.aspx](https://www.cnac.dz/site_cnac_new/Web%20Pages/Fr/FR_PresentationCNAC.aspx)

- 11.583 chômeurs ont été formés par les conseillers animateurs aux techniques de recherche d'emploi ;
- chômeurs ont été accompagnés dans la création de leur micro-entreprise ;
- 12.780 chômeurs ont suivi, à partir de 1998, des formations destinées à leur permettre d'acquérir de nouvelles qualifications en vue d'accroître leurs chances de réinsertion dans la vie professionnelle.
- Depuis 2004, en présence des faibles entrées à l'assurance chômage, l'activité de formation reconversion est en voie d'être réorientée vers les besoins des chômeurs promoteurs ainsi que des entreprises qui s'inscriront dans les mesures de promotion de l'emploi.

### **d.3 L'aide à la création d'activités pour les chômeurs promoteurs âgés de 35 à 50 ans**

Dans le cadre du Plan de soutien à la croissance économique (PSCE) et de l'application du programme de son excellence Monsieur le Président de la République consacré à la lutte contre le chômage et la précarité, la CNAC s'est employée, à partir de 2004, en priorité à la mise en œuvre du dispositif de soutien à la création d'activité pour les chômeurs promoteurs âgés de 35 à 50 ans et ce jusqu'à juin 2010.

### **d.4 Le dispositif de Soutien à la création et à l'extension d'activités pour les chômeurs promoteurs âgés de 30 à 50 ans.**

Dès 2010 de nouvelles dispositions ont permis à la population âgée de 30 à 50 ans d'accéder à ce dispositif plusieurs avantages notamment, le montant global du seuil d'investissement porté à 10 millions de DA au lieu de 5 millions de DA ainsi que la possibilité de l'extension des capacités de production de biens et de services pour les promoteurs qui ont déjà leur activité ainsi que les bonifications sur les intérêts du crédit bancaire à 100%.

### **d.5 Dispositif portant mesures d'encouragement et d'appui à la promotion de l'emploi**

Différents niveaux d'allègement de la part patronale ;

Exonération de la cotisation globale de la sécurité sociale à la charge de l'employeur ;

Subvention mensuelle à l'emploi ;

## Répartition des projets financés par secteur d'activités et par genre

Secteurs d'activités	Exercice 2019				Cumulé au 31/12/2019			
	Nombre de projets financés	Part de la Femme (%)	Impact emploi	Total financement (Million DA)	Nombre de projets financés	Part de la Femme (%)	Impact emploi	Total financement (Million DA)
Agriculture	2 285	7,4 %	5 158	11145,19	23 144	11,1%	55 436	95 134,47
Artisanat	1 062	23,4%	2 685	4495,31	14 383	22,6%	37 553	47 073,70
BTP	224	5,4%	687	1347,48	8 589	2,5%	27 486	34 966,91
Hydraulique	11	18,2%	24	78,57	347	5,2%	1 174	2 446,42
Industrie	419	23,6%	1 223	2833,85	11 767	21,9%	34 205	54 440,93
Maintenance	45	2,2%	113	235,56	898	2,3%	2 179	2 743,92
Pêche	27	0%	86	203,45	490	0,4%	1 755	3 391,65
Professions Libérales	173	54,9%	389	981,03	1 228	47,7%	2 670	5 219,05
Services	458	21,0%	1 124	2422,55	31 348	17,2%	66 497	112 423,75
Transport Marchandise	2	0%	4	8,25	45 850	1,5%	69 670	118 392,15
Transport Voyageurs	42	0%	83	157,29	12 234	1,2%	18 569	29 008,29
<b>Cumul au 31/12/2019</b>	<b>4 748</b>	<b>15,20%</b>	<b>11 576</b>	<b>23 908,52</b>	<b>150 278</b>	<b>10,3%</b>	<b>317 194</b>	<b>505 241,25</b>

Source : CNAC

Source : Bulletin d'information statistique de l'entreprise, (2020),n°36

**e. Activités du FGAR :** Le Fonds de garantie des Crédits aux PME dénommé (FGAR), est créé par décret exécutif n° 02-373 du 6 Ramadhan 1423 correspondant au 11 novembre 2002 en application de la loi d'orientation sur les PME, ce décret fixe les statuts du Fonds de garantie. Placé sous tutelle du Ministère de l'Industrie et des Mines, le FGAR est doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

**e.1 Les objectifs du FGAR :** L'objectif principal du FGAR est de faciliter l'accès aux financements bancaires à moyen terme afin de supporter le démarrage et l'expansion des PME, en accordant des garanties de crédits aux banques commerciales, afin de compléter le montage financier de projets d'entreprises, viables et orientées vers la création et/ou le développement d'entreprises.

## e.2 Missions du FGAR :

- Octroyer la garantie des crédits aux PME
- Garantir les relais des programmes mis en place en faveur des PME par les institutions internationales
- Assurer le conseil et l'assistance technique en faveur des PME bénéficiaires de la garantie du fonds
- Entreprendre tout projet de partenariat avec les institutions activant dans le cadre de la promotion et du développement de la PME
- Engager toute action visant l'adoption des mesures relatives à la promotion et au soutien de la PME dans le cadre de la garantie des crédits d'investissements.

Au 31/12/2019, le FGAR enregistre 90,17 Milliards de DA en offres de garanties et un montant de 36,79 Milliards de DA en garanties accordées

Tableau 15 FGAR : Situation globale des dossiers traités Avril 2004/ Décembre 2019

Montant en DA

Items	Offres de garantie *	Certificats de garantie *
Nombre des garanties accordées	2 845	1472
Coût total des projets	311 490 674 494	102 944 032 006
Montant des crédits sollicités	197 678 887 229	68 492 230 631
Taux moyen de financement sollicité	63%	67%
Montant des garanties accordées	90 173 345 044	36 798 077 461
Taux moyen de garantie accordée	46%	54%
Montant moyen de la garantie	31 695 376	24 998 694
Nombre d'emplois à créer	84 263	39 378
Investissement par emploi	3 696 648	2 614 252
Crédit par emploi	2 345 975	1 739 353
Garantie par emploi	1 070 142	934 483

Source : FGAR

\*Offres de garantie : accord de principe d'octroi de la garantie financière.

\*Certificats de garantie : offre de garantie, accomplie, en financement bancaire et devient un engagement définitif du FGAR.

Situation des dossiers traités par type de projets Avril 2004/ Décembre

2019

Montant en DA

Items	Création	Extension *	TOTAL
Nombre des garanties accordées	1266	1579	2845
Coût total des projets	158 977 532 837	152 513 141 658	311 490 674 494
Montant des crédits sollicités	92 413 411 029	105 265 476 200	197 678 887 229
Taux moyen de financement	58%	69%	63%
Montant des garanties accordées	34 850 035 828	55 323 309 216	90 173 345 044
Taux moyen de garantie accordée	38%	53%	46%
Montant moyen de la garantie	27 527 674	35 036 928	31 695 376
Nombre d'emplois à créer	27 066	57 197	84 263
Investissement par emploi	5 873 699	2 666 454	3 696 648
Crédit par emploi	3 414 373	1 840 402	2 345 975
Garantie par emploi	1 287 595	967 241	1 070 142

Source : FGAR

Dossiers traités (du 01/01/2019 au 31/12/2019)

Montant en DA

Items	Offres de garantie *	Certificats de garantie *
Nombre des garanties accordées	376	189
Coût total des projets	59 875 297 404	13 033 066 376
Montant des crédits sollicités	36 899 277 437	9 231 369 206
Taux moyen de financement sollicité	62%	71%
Montant des garanties accordées	14 572 802 166	5 100 278 744
Taux moyen de garantie accordée	39%	55%
Montant moyen de la garantie	38 757 453	26 985 602
Nombre d'emplois à créer	11 122	5392
Investissement par emploi	5 383 501	2 417 112
Crédit par emploi	3 317 684	1 712 049
Garantie par emploi	1 310 268	945 897

Source : Bulletin d'information statistique de l'entreprise, (2020),n°36

Dossiers traités par type de projets (du 01/01/2019 au 31/12/2019)

Items	Création	Extension *	TOTAL
Nombre des garanties accordées	187	189	376
Coût total des projets	31 607 035 657	28 268 261 747	59 875 297 404
Montant des crédits sollicités	18 529 577 919	18 369 699 518	36 899 277 437
Taux moyen de financement sollicité	59%	65%	62%
Montant des garanties accordées	6 227 971 259	8 344 830 907	14 572 802 166
Taux moyen de garantie accordée	34%	45%	39%
Montant moyen de la garantie	33 304 659	44 152 544	38 757 453
Nombre d'emplois à créer	3 799	7323	11 122
Investissement par emploi	8 319 830	3 860 202	5 383 501
Crédit par emploi	4 877 488	2 508 494	3 317 684
Garantie par emploi	1 639 371	1 139 537	1 310 268

Source : FGAR

Source : Bulletin d'information statistique de l'entreprise, (2020),n°36

## r. Activités de la CGCI-PME (dispositif relevant du Ministère des finances)

CGCI : La caisse de garantie du crédit d'investissement est une institution publique mise en place pour soutenir la création et le développement de la PME en lui facilitant l'accès au crédit. La CGCI-Pme a pour vocation de couvrir les risques attachés aux crédits d'investissement consentis aux Pme. Elle couvre les risques d'insolvabilité, encourus par les banques, sur les crédits consentis aux Pme et complète les autres dispositifs d'aide au financement bancaire de la Pme constitués par le FGAR et le Fonds de Caution mutuelle. La limite de la garantie est plafonnée à 250 Millions de DA pour un montant maximum du crédit de 350 millions de DA. La garantie n'est offerte qu'après analyse du projet par la CGCI. La garantie définitive ne peut être octroyée qu'après la notification de l'accord de financement au promoteur par la Banque.

### Situation globale des garanties par secteur d'activité (au 31/12/2019)

	Secteur	Nbr de dossiers	%
TOTAL BANQUE	INDUSTRIE	843	50%
	BTPH	299	18%
	SERVICES	301	18%
	TRANSPORT	131	8%
	SANTE	97	6%
	TOTAL	1671	100%

Source : CGCI-PME

On notera une concentration sur trois filières principales, Industrie, BTPH et des services, qui représentent à elles seules 86% des projets garantis ; En termes physiques, le secteur de l'industrie représente la moitié du portefeuille (50%) suivi du secteur du BTPH et des Services (18% chacun).

Source : Bulletin d'information statistique de l'entreprise, (2020),n°36

Les filières énumérées ci-dessous, constituent, l'essentiel du portefeuille « Pme/TPE » des banques partenaires. il s'agit de :



- Industrie extractive - Industrie mécanique - Industrie alimentaire - Métallurgie - Fabrication de matériaux de construction - Transformation de plastique - Industrie du textile - Industrie du papier et du carton - Industrie chimique - Industrie du cuir et de la chaussure - Fabrication de meubles - Fabrication de machines et équipements.... Etc

### Situation globale des garanties par région (au 31/12/2019)

Région	Nombre de dossiers	%
EST	667	40 %
CENTRE	572	34 %
OUEST	318	19 %
SUD	114	7 %
<b>TOTAL</b>	<b>1 671</b>	<b>100%</b>

Source : Bulletin d'information statistique de l'entreprise, (2020),n°36

La région Est et Centre occupent toujours la pole position avec respectivement 40% et 34%, alors que la région Ouest et Sud présentent respectivement des taux de 19% et 07%. Il faut noter, cependant, une évolution relativement modeste observée au niveau de la région Sud comparativement aux exercices précédents .

### s. Bilan des activités relatif aux Centres d'appui et de conseil aux PME et Pépinières d'Entreprises de l'Année 2019 :

Durant l'année 2019, le bilan des activités des centres d'appui et de conseil aux PME et des pépinières d'entreprises fait ressortir les résultats suivants

#### a- Centres d'appui et de conseil

situation	opérationnelle	En cours de réalisation	Réalisé non opérationnelle	Nbre de porteurs de projets reçu	Nbre de porteurs de projets accompagné	Nombre d'entreprises créés	Nombre d'emploi prévu
Centres d'appui et de conseil aux PME	26	1	1	1947	711	185	1663

Source : ANDI-PME

## b- Pépinières d'entreprise

situation	opérationnelle	En cours de réalisation	Réalisé non opérationnelle	Nombre de projets reçu	Nombre de projets incubés	Nombre de projets hébergés	Nombre d'entreprises créés	Nombre d'emploi prévu
Pépinières d'entreprises	17	-	-	467	152	85	61	463

Source : ANDI-PME

Source : Bulletin d'information statistique de l'entreprise, (2020),n°36

Le tableau suivant illustre les statistiques du foncier au niveau des nouvelles zones industrielles à la fin de l'année 2019

N°	Région	Zone industrielle		Superficie de la zone (m²)	Superficie concessible de la zone (m²)	Superficie globale allouée (m²)	Nombre de lot alloué	Investisseurs implantés		Arrêtés de concession établis		Actes de concession établis
		Wilaya	Dénomination					Nombre	Superficie (m²)	Nombre	Superficie (m²)	Nombre
1	Nord	Annaba	Ain Berda	1 018 123	791 063	624 887	108	84	607 999	86	624 887	84
2		El-Tarf	Metroha	700 000	487 471	417 600	94	82	394 554	81	392 717	70
3		Bouira	Oued El Berdi	1 896 031	1 319 998	1 133 449	183	36	828 136	62	1 133 449	36
4		Relizane	Sidi Khattab	3 000 000	4 033 943	2 927 786	209	33	1 838 332	113	2 903 362	87
5		Ain Yemouchent	Tamazoura	2 030 028	1 389 911	1 369 064	226	87	1 224 360	102	1 327 661	51
6		Mostaganem	Bordjia	2 000 099	1 434 436	1 162 242	368	24	533 048	34	1 132 733	35
7		Mascara	Oggaz	981 396	667 701	496 383	139	46	444 930	34	496 383	18
8		Tlemcen	Ouled Ben Damou	1 037 800	706 916	379 099	42	3	130 044	32	381 844	17
9		Sidi Bel Abbas	Sidi Bel Abbas	347 390	410 841	378 307	44	6	233 424	22	363 102	13
10			Ras El Ma	1 000 000	773 710	138 293	33	12	91 346	16	138 293	7
11		Ain Defla	Boumedfaa	430 928	-	163 116	38	1	8 368	32	163 116	-
12		Chlef	Oued Sly	1 100 000	788 330	621 004	110	-	-	43	303 399	33
13		Médéa	Ksar El Boukhari	2 000 000	1 344 934	888 814	85	39	722 867	32	888 814	40
14		Boumerdes	Larbaatache	1 369 100	1 104 618	1 066 062	233	12	279 462	168	1 066 062	137
15		Jijel	Bellara	3 230 000	4 093 327	3 163 960	81	14	3 163 960	14	3 163 960	3
16		Constantine	Sidi Roman	1 400 000	967 977	711 939	206	63	289 794	134	696 686	76
17			Ain Abid	3 430 928	4 117 000	306 314	85	-	-	71	306 313	-
18		Mila	Chelghoum Laid	2 473 820	1 808 629	1 038 307	331	83	964 183	32	383 812	-
Sous Total Nord				35 666 073	26 465 087	17 227 246	2 637	651	11 817 007	1 210	16 489 195	707
19	Hauts Plateaux	Tébessa	El-Aouinet	1 344 149	1 000 004	76 376	19	-	-	-	-	-
20		Djelfa	Ain Oussera	4 000 000	2 413 040	1 360 370	130	9	372 024	72	1 438 379,37	63
21		Batna	Ain Yagout	1 298 911	960 693	803 383	111	27	632 774	17	384 624	1
22		BBA	Ras El Oued	1 340 730	972 037	804 348	139	39	769 311	66	804 348	2
23			Mechta Fatima	3 820 000	2 837 474	2 472 430	309	221	2 212 294	244	2 412 323	23
24		M'sila	Draa El Hadja	777 301	378 913	362 833	48	2	169 996	29	383 313	2
25		Setif	Ouled Saber	7 000 483	3 711 241	3 173 470	201	128	2 133 989	176	3 083 738	133
26		Tiaret	Zaaroura	3 273 039	2 130 298	896 103	130	26	881 822	29	896 103	29
27			Ain Bouchekif	3 187 293	1 872 903	278 324	43	3	230 323	6	278 324	2
28		El Bayadh	Rogassa	1 300 000	939 717	-	-	-	-	-	-	-
29	Saida	kolea	1 000 000	694 732	323 632	76	-	-	64	323 632	11	
30	Naama	Horchaia	1 300 000	1 101 377	23 099	3	3	23 098	3	23 098	2	
Sous Total HP				30 244 130	21 232 671	10 982 771	1 231	480	7 489 833	706	10 202 706	290
31	Sud	Bechar	Bechar	1 870 000	1 039 916	314 438	23	13	234 333	19	304 442	11
32		Adrar	Timmi	2 148 796	1 642 664	1 642 664	68	33	1 442 623	67	1 642 664	63
33		Ouargla	Hassi Ben Abdellah	3 000 000	3 393 136	626 898	26	-	-	9	239 227	-
34		Biskra	Ouméche	2 000 000	1 206 313	413 463	77	-	-	30	413 463	-
35		Eloued	Guemmar	2 000 000	1 433 372	47 963	2	-	-	-	-	-
36		Ghardaia	Oued Nchou	1 000 000	648 833	289 216	68	-	-	11	233 434	-
Sous Total Sud				14 018 796	9 583 336	3 335 666	266	66	1 696 956	136	2 857 232	76
Total général				79 928 999	57 286 074	31 345 683	4 134	1 197	21 003 796	2 072	29 349 133	1 073

Source : ANIREF

## **AXE 9: L'EXPERIENCE DES INCUBATEURS EN ALGERIE : ETAT DES LIEUX ET STATISTIQUES**

L'incubateur est défini comme « une organisation qui offre à des entreprises en démarrage des locaux a bureaux partagés et un système stratégique a valeur ajoutée d'intervention et d'assistance en gestion » (Hackett, S. M., & Dilts, D. M. 2004).

En Algérie, la mise en place des politiques d'accompagnement des entreprises innovantes est régie par la loi n° 01-18 du 12 décembre (article12), appuyant sur les organisations chargées de soutenir les PME nommées pépinière d'entreprises. Ces incubateurs ont pris en charge par l'ANPT (agence nationale du développement des parcs technologiques). Il y a plusieurs incubateurs installés en Algérie : Cyberparc à Sidi Abdellah à Alger, l'université de Ouargla, d'autres incubateurs à Oran, Annaba, Sétif, Constantine, Boughzoul et Ghardaia.

Le concept « incubateur » a été découvert aux Etats-Unis par les chercheurs en sciences dures. L'encyclopédie Larousse (2005) indique qu'un incubateur est « un appareil servant à l'incubation artificielle des œufs de poules, de oies, etc.». Ainsi c'est « Action protectrice des parents, ou de l'un des parents, lorsqu'ils couvrent leurs œufs de leur corps (couvaision des oiseaux) ou les abritent dans une cavité corporelle ». Alors, cet outil est passé d'un moyen de soutien aux organismes vivants pour motiver leur croissance vers une structure de soutien aux jeunes entrepreneurs pour les accompagner dans leurs processus de création d'entreprises et dans la phase de démarrage de leurs activités.

### **1. Incubateur : Revue De Littérature**

Le terme d'incubateur s'est introduit dans le champ économique, quand les universités américaines ont été en train de développer l'entrepreneuriat. En effet, cela a commencé au début des années soixante-dix , lorsque la fondation américaine des sciences (The United States National Science Foundation) a mis en place plusieurs expériences avec les centres d'innovation à travers un programme expérimental de recherche et développement.

En 1981, le programme a été élargi pour inclure 11 centres d'innovation qui serviront comme base afin que les universités tournent leurs efforts de recherches vers la création de nouvelles activités innovantes. Aussi, des personnes et des groupes ont établi une activité de location pour faciliter le démarrage des micros entreprises. Il a été ainsi alloué des locaux

délabrés à des prix très bas, des ressources logistiques telles que des ordinateurs, des photocopieurs, des services de secrétariat et des conseils d'affaires de la part. C'est à travers de cette nouvelle activité de location immobilière et logistique que le terme d'incubateur est né (Masmoudi, M. R. ,2007).

Les pouvoirs publics locaux américains ont voulu faire du terme d'incubateur un instrument de développement économique dans les zones en difficulté. Alors, le développement des incubateurs d'entreprise était relativement faible. En 1984, il n'y avait que 26 incubateurs aux Etats-Unis. Toutefois, à partir de cette date, la croissance des incubateurs a été très rapide (Meyer ,1987). Gill et al, définissent le concept incubateur d'entreprise comme une entité qui « [ ... ] seek to maximize the potential of entrepreneurial talent within a community by providing entrepreneurs with services and support that complement their natural talents and enable them to expand their potential ».

Quant à la National Business Incubator Association (NBFA), elle définit l'incubateur comme : «un organisme qui aide des entreprises naissantes en fournissant divers services de support tels que l'assistance dans la préparation du plan de développement et du plan marketing, la construction de l'équipe de gestion, l'obtention de capital et l'accès à d'autres gammes de services professionnels plus spécialisés. En outre, il fournit un espace flexible, des équipements partagés et des services administratifs communs ». Les nouvelles entreprises restent généralement dans l'incubateur pendant environ deux ans et demi, après quoi elles reçoivent un diplôme pour devenir indépendants. on trouve dans l'encyclopédie Larousse (2005) la définition suivante pour un incubateur dans le domaine de l'économie : « 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».

D'après Masmoudi , la plupart des définitions anglo saxonnes du concept d'incubateur étaient descriptives des services et moyens proposés aux clients. En effet, peu de définitions ont montré la relation de l'incubateur au niveau de l'individu (entrepreneur ou équipe entrepreneuriale) ou/et de l'organisation (l'entreprise cliente). Toutefois, « l'incubateur se conçoit comme une organisation ou un environnement qui influence, en amont du processus de création d'entreprises, les compétences et les motivations de l'entrepreneur. C'est un « assistant » qui aide les entrepreneurs en leur fournissant des « conditions contrôlées » en termes de service de secrétariat, d'assistance administrative, d'installation et de soutien des entreprises en management, finance et comptabilité » .

## 5. Incubation et entrepreneuriat

Il faut savoir tout d'abord dans quelle condition et dans quel contexte s'inscrit l'incubateur pour comprendre ses principaux rôles. La création d'une organisation est un processus très complexe quel que soit le type de projet, le niveau de formation de l'entrepreneur, ou encore les aides dont ils disposent. En commençant par l'intention de créer une entreprise à l'identification de l'opportunité d'affaires aussi qu'à la mise en application de toutes les phases nécessaires à la création de cette entreprise, il est possible que l'entrepreneur qui commence son activité et qui évolue dans un contexte dont il ne contrôle pas tous les paramètres pourrait se retrouver face à des difficultés et problèmes énormes. Pour ces raisons, il existe des mécanismes d'appui à l'entrepreneuriat. D'après Masmoudi, le sujet d'appui à l'entrepreneuriat est généralement utilisée par les chercheurs pour désigner « divers mécanismes d'aide aux entrepreneurs et aux entreprises en démarrage et/ou difficulté. ». En effet, Bruyat (1993) compte trois objectifs principaux aux structures d'appui. Il s'agit de la sensibilisation des personnes par des actions de communication et d'information pour le premier objectif. Ainsi, le deuxième objectif consiste de limiter les cas d'échec par le soutien, l'accompagnement et la formation des porteurs de projets. Finalement, le troisième objectif permet d'assurer aux entrepreneurs de plus grandes possibilités de développement par des systèmes d'hébergement et de mise en disposition des financements.

L'appui en entrepreneuriat fait également référence à d'autres terminologies généralement utilisées comme l'accompagnement et le soutien. Beaucoup d'auteurs admettent que dans le domaine de l'entrepreneuriat, le sujet de l'appui à l'entrepreneuriat a reçu une attention moindre par rapport aux autres facettes de l'entrepreneuriat. Masmoudi identifie deux volets d'appui à l'entrepreneuriat. Le premier, retenu par Bruyat est un volet large de l'appui, incluant tous les instruments d'appui « avec, la sensibilisation, l'accueil et l'orientation de nouveaux entrepreneurs ou de porteurs de projets, l'information et la mise en réseau, l'accompagnement, le conseil et le suivi, la formation (courte ou longue), l'appui logistique (secrétariat, gestion, etc), le financement, l'implantation, etc. ». Le second volet qualifiée d'étroit se concentre principalement sur un aspect précis de l'appui que ce soit par exemple l'appui financier, les conseils, le coaching et la logistique.

## 6. Les différents types d'incubateurs

Actuellement, on peut facilement mesurer l'incubation selon quelques critères de base par exemple : selon la localisation (urbaine , rurale), les objectifs fixés (Profit...), la configuration (résidentiel, virtuel) , le modèle d'affaire (coopératif), l'activité principale et le type de consommateur ciblé, le type d'activité (publique, privé, universitaire).

### a. L'incubateur de développement économique local

Selon Albert et coll<sup>7</sup> ce type présente le plus ancien et le plus nombreux. Les incubateurs de développement économique local ont une tendance typiquement large que les autres modèles et sont davantage orientés vers le développement socioéconomique d'une région que par la progression rapide et très rentable d'une entreprise spécifique. En fait, en tant qu'incubateurs qui ne recherche pas le gain, ils sont initiés par les personnes du milieu et leurs fonds sont généralement publics. Les incubateurs de développement économique local ont pour objectif de développer les PME afin de créer de l'emploi et d'accélérer l'activité économique. Au début, leurs accompagnements étaient d'offrir des surfaces locatifs et des services administratifs partagés pour bénéficier d'économies d'échelles. Ensuite, le soutien s'est adapté aux besoins des clients. Maintenant, le modèle s'est segmenté par clientèle cible, par les services qu'il offre et par le milieu dans lequel il gravite.

### b. L'incubateur universitaire ou scientifique

Les incubateurs universitaires ou scientifiques sont adressés aux entreprises de haute technologie. Ayant comme objectif clé la valorisation des résultats de recherche, ils ont de particulier de soutenir les chercheurs qui n'ont pas les caractéristiques des entrepreneurs. Ce type d'accompagnement demande une concentration particulière au porteur de projet derrière l'activité, étant donné qu'il détient en lui la valeur de projet. En effet, Ces mécanismes sont souvent des pré-incubateurs d'entreprises, donc ils s'engagent aux niveaux des institutions universitaires, avant même que le projet soit réalisé. Le modèle d'incubation d'entreprises universitaires est spécialement utilisé pour les biotechnologies, notamment en biotechnologie de la santé (Albert et coll in Masmoudi). L'utilisation des locaux et laboratoires de

---

<sup>7</sup> Masmoudi, M. R. (2007). Etude exploratoire des processus et modèles d'incubation en entrepreneuriat: cas des pépinières tunisiennes (Doctoral dissertation, Université du Sud Toulon Var).

l'université propose des outils hautement technologiques et des matériaux spécialisés. Il serait pratiquement impossible pour de nouvelles entreprises d'arriver à se payer ce type d'équipement, ce qui devient un incitatif majeur à intégrer ces structures.

c. L'incubateur propriété d'une firme :

Les incubateurs à l'intérieur de grandes entreprises peuvent viser différents finalités. Généralement utilisés pour développer l'esprit d'entreprise de leurs salariés, ils peuvent permettre à une grande entreprise de maintenir sous sa tutelle des employés de grande compétence qui souhaitent commencer une entreprise qui utile à l'entreprise mère. Il existe donc des incubateurs connexes pour garder ces talents à l'interne tout en leur laissant la latitude souhaité pour développer une activité qui leur est cher. Cette notion est connue ainsi sous le nom d'essaimage, qui est traitée dans l'ouvrage « l'essaimage d'entreprise », de Filion et coll. Il constate que la conjoncture économique a besoin à ce type de structure, lorsque l'entreprise ne parvient plus à employer sa main-d'œuvre et qu'elle souhaite réduire ses charges.

e. L'incubateur privé de capital de risque

Les entreprises incubées utilisent ce type d'incubation pour des raisons différentes. Le principe d'économies d'échelle vient en premier lieu, que ce soit au niveau des services adressés aux entreprises ou au niveau de l'immobilier. L'aspect synergie entre les entreprises vient également ajouter de la valeur à l'offre de services à ces entreprises. Les échanges commerciaux entre les entreprises, dans plusieurs secteurs spécialement, viennent créer une activité économique entre les entreprises a même l'incubateur. Ces structures misent principalement sur le profit, en accélérant le lancement d'entreprises technologiques. Alors, il est sûr qu'ils souhaitent créer des entreprises, mais ce n'est pas un objectif en soi, leur structure d'affaires s'applique bien aux entreprises reliées aux technologies de l'information. Ces dernières créent rapidement de la valeur et demandent habituellement peu d'espace locatif.

f. Les incubateurs virtuels

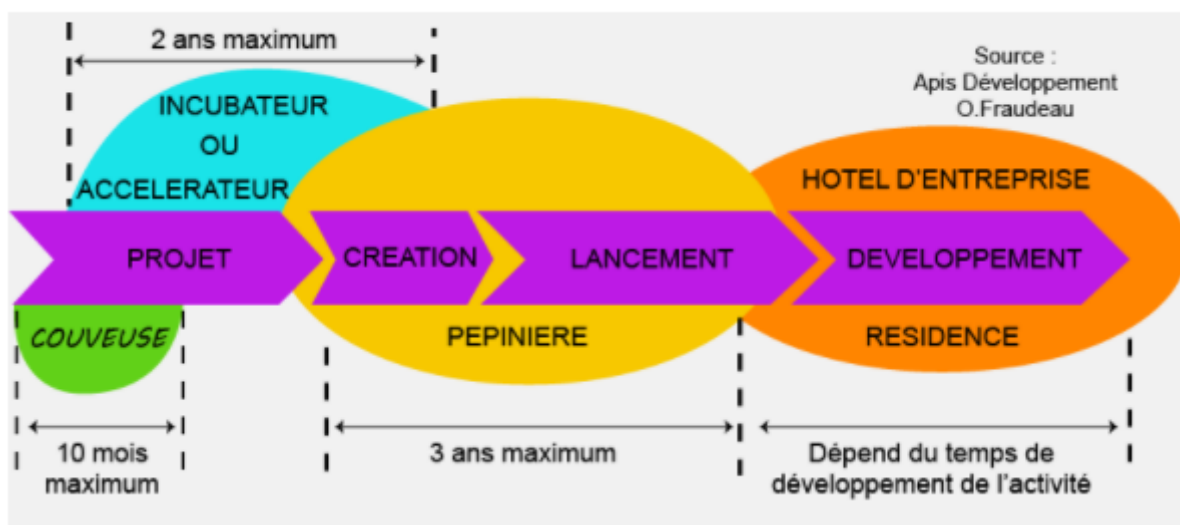
Mentionnons aussi qu'il existe également une structure d'incubation d'entreprises, dite virtuelle qui n'offre pas de locaux, mais plutôt de l'accompagnement complet à l'entreprise. Elle offre un soutien au sujet du financement, du marketing, de la gestion en général et un



soutien technologique le tout jumelé un accès aux réseaux d'affaires. Ce type d'incubateurs est parfois appelé de l'incubation pur. Il est possible de faire le lien avec les fonctions l'incubateur virtuel et la volonté des communautés à renforcer leurs caractéristiques entrepreneuriales, par l'utilisation de l'incubation d'entreprises. La pertinence de ce type de référence d'accompagnement il et ajouter dans un processus relationnel d'échanges d'information « universelle » entre des entreprises locaux. En règle générale, les incubateurs, offrent un soutien aux entrepreneurs qui veulent lancer une entreprise. Ils peuvent offrir des espaces et des services de secrétariat, mais en situation idéale, les incubateurs d'entreprises procurent un environnement favorisant l'apprentissage, le réseautage et le soutien nécessaire aux entrepreneurs tout au long des étapes critiques du démarrage de leur projet d'entreprise (Albert, P., Bernasconi, M., & Gaynor, L.,2002).

Le but des incubateurs est d'augmenter les chances de succès d'une nouvelle entreprise, de raccourcir le temps de lancement et de réduire ses coûts d'établissement.

Figure n° : processus et type d'incubateur



#### 4. incubateur en Algérie :

L'Etat Algérien a lancé une stratégie nationale en matière de promotion et de développement des parcs technologiques. Différents incubateurs à travers le pays ont vu le jour afin de développer et de créer des PME et PMI; on trouve le Cyberparc de Sidi Abdellah

(2010), l'incubateur de Ouargla (2012), l'incubateur « Technobridge » de l'INTTIC d'Oran (2013) et l'incubateur de l'université de Batna(2013). Des conventions de partenariat ont été signées entre l'ANPT (Agence Nationale du développement des Parcs Technologiques) et ces établissements. Les incubateurs de startup dans le domaine des TIC sont pilotés par ANPT. Les incubateurs offrent d'autres opportunités aux futurs entrepreneurs en bénéficiant d'un fort accompagnement et coaching durant une formation étalée sur 3 étapes, de la première phase (Pré Incubation) jusqu'au lancement du projet phase (Start Up). Les autorités algériennes ont mis en place une stratégie visant à créer quatre pôles technologiques installés sur le territoire national et s'inscrivant dans le plan de développement PNAT 2025 et le plan de développement économique depuis 2002. Ceci reflète la volonté algérienne de s'inspirer des expériences des pays voisins. L'incubateur du Cyber Parc Sidi Abdellah se concentre sur le secteur du numérique, il se voit comme un catalyseur des nouvelles technologies de l'information et de la communication, moteur de création et d'innovation pour un objectif de faire passer l'Algérie d'un mode économique traditionnel à un mode numérique. Il y a une volonté de la part des autorités algériennes de mettre en place de véritables pôles technologiques pour diversifier l'économie et se tourner vers les TIC, cependant, les progrès dans cette stratégie restent timides, longs et insatisfaisants par rapport aux objectifs fixés.

#### **4.1 Présentation de l'incubateur de CyberParc d'Alger :**

L'incubateur possède un rôle important dans l'accompagnement et le soutien des créateurs d'entreprises. On peut remarquer qu'ils sont peu nombreux dans le contexte algérien. L'Etat algérien souhaite diversifier son économie a besoin beaucoup plus de l'encadrement et l'accompagnement pour les différentes entreprises en leur poussant à se développer. Nous avons mené notre étude auprès de l'un des incubateurs d'Alger, il s'agit de l'incubateur de Sidi Abdellah. Ce dernier présente la première expérience de création d'un par technologique lancé en Algérie 2010. Cette création traduit une forte volonté politique et économique qui permet d'accélérer la transition de l'Algérie vers une économie essentiellement focalisée sur l'innovation et le savoir.

#### 4.2 Canevas des Réalisations de l'incubateur SidiAbdillah

En matière de promotion de l'entrepreneuriat, de l'innovation et de la Formation , Date 01/04/2020

1. Tableau récapitulatif du nombre de porteurs de projet et Startups par site et par phases d'accompagnement (image à fin mars 2020) :

Site	Phase 1	Phase 2	Phase Lancement	pépinière	Accélérateur	Total
Sidi Abdellah	13	19	4	10	2	48
Oran	09	4				24
BBA	09	04	1	1		15
SBA	05		1	1		07
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>27</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>94</b>

Source : documentation de NATP,2020

##### a. Historique de l'activité :

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Total
Nombre de candidat	55	65	77	42	40	40	42	30	15	90	496
Projet retenus (phase 1)	20	30	32	33	25	28	33	11	7	40	259
Projet en phase 2	15	12	17	14	/	6	10	13	10	25	122
Startup	6	3	3	5	3	4	4	6	8	9	54

Tableau consolidé des cursus de formations déroulés durant le 1<sup>ier</sup> trimestre 2020 :

Catégorie	Formation	Nombre session	Durée (jour)	Nombre participant
Sécurité des systèmes d'information	2	2	8	13
Développement Web	6	6	24	109
Entrepreneuriat et création d'entreprise	2	2	9	35
Protection de la propriété intellectuelle	1	1	1	16
Transformation Digitale	3	3	9	38
Bureautique (Word & Excel)	1	1	3	9
<b>Total :</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>54</b>	<b>229</b>

**Indicateur :** 50% des participants aux formations sont des porteurs de projet et des startups, le reste sont les employés des entreprises qui payent pour la formation, ainsi que le personnel de l'ANPT et de ses filiales.

### Historique de l'activité :

	Formation	Nombre session	Durée (jour)	Nombre participant
<b>2018</b>	35	37	181	415
<b>2019</b>	45	47	165	692
<b>Total Global :</b>	<b>80</b>	<b>84</b>	<b>346</b>	<b>1107</b>

Nom	Date	Nombre participant
Evènement visite du Wali d'Alger au Technoparc Sidi Abdellah	11/01/2020	100
Evènement Global Internet Exchange en Algérie	27/01/2020	150
Journée portes ouvertes Incubateur Sidi Abdellah	30/01/2020	150
Evènement 5G Algeria 2020	05/02/2020	300
Visite des experts allemands avec ateliers et réunions	17 & 18/02/2020	45
Visite du centre d'excellence TIC et signature de la convention	18/02/2020	100
Rencontre Meetup entre new and old Startups	19/02/2020	50
Visite des experts allemands avec ateliers et réunions	23 & 24/02/2020	25
Lancement de l'incubateur Sidi Belabes et journée portes ouvertes	27/02/2020	85
Journée portes ouvertes incubateur Oran	05/03/2020	60
Inauguration du studio d'enregistrement avec un live en ligne sur l'entrepreneuriat féminin	08/03/2020	75
<b>Total :</b>	<b>13 jours</b>	<b>1140</b>

**b. Historique de l'activité :**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Total
Nombre d'évènement	13	14	15	12	16	19	20	13	20	24	<b>166</b>
Nombre de participant	/	/	/	/	/	1200	1800	850	2500	3300	<b>9650</b>

Source : documentation, NAPT,2020

**5. Situation Economique Des PME Algeriennes 2015-2018**

**5.1 Evolution de la VA par statut juridique et par principaux secteurs d'activités**

Secteurs juridiques	2015		2016		2017		2018	
	VA	%	VA	%	VA	%	VA	%
<b>Agriculture</b>								
Privé	1 918,67	99,086	2 125,39	99,3038	2264	99,23	17654,1	0,73
Public	17,70	0,9141	14,90	0,69617	17,5	0,77	2409252,8	99,27
<b>Total</b>	<b>1 936,37</b>	<b>100</b>	<b>2 140,29</b>	<b>100</b>	<b>2282</b>	<b>100,00</b>	<b>2426906,9</b>	<b>100,00</b>
<b>Bâtiments et Travaux Publics</b>								
Privé	1 513,60	81,783	1 653,22	83,0751	1765	83,34	375088,5	16,64
Public	337,16	18,217	336,81	16,9249	353	16,66	1879016,4	83,36
<b>Total</b>	<b>1 850,76</b>	<b>100</b>	<b>1 990,03</b>	<b>100</b>	<b>2117</b>	<b>100,00</b>	<b>2254104,9</b>	<b>100,00</b>
<b>Transport et communication</b>								
Privé	1 401,42	84,385	1 488,85	82,8534	1645	83,67	329287,4	15,39
Public	259,33	15,615	308,12	17,1466	321	16,33	1810604,9	84,61
<b>Total</b>	<b>1 660,75</b>	<b>100</b>	<b>1 796,97</b>	<b>100</b>	<b>1965</b>	<b>100,00</b>	<b>2139892,3</b>	<b>100,00</b>
<b>Services fournis aux entreprises</b>								
Privé	155,20	72,348	157,00	68,5829	162	65,50	91862,6	34,88
Public	59,32	27,652	71,92	31,4171	85,5	34,50	171509,5	65,12
<b>Total</b>	<b>214,52</b>	<b>100</b>	<b>228,92</b>	<b>100</b>	<b>248</b>	<b>100,00</b>	<b>263372,1</b>	<b>100,00</b>
<b>Hôtellerie et restauration</b>								
Privé	172,34	80,994	192,47	80,0657	2191	97,76	56767,5	19,43
Public	40,44	19,006	47,92	19,9343	50,3	2,24	235396,5	80,57
<b>Total</b>	<b>212,78</b>	<b>100</b>	<b>240,39</b>	<b>100</b>	<b>2242</b>	<b>100,00</b>	<b>292164</b>	<b>100,00</b>
<b>Industries Agro-Alimentaires</b>								
Privé	307,36	86,896	340,77	87,4734	357	87,52	55463,6	12,80
Public	46,35	13,104	48,80	12,5266	50,9	12,48	377943,6	87,20
<b>Total</b>	<b>353,71</b>	<b>100</b>	<b>389,57</b>	<b>100</b>	<b>408</b>	<b>100,00</b>	<b>433407,2</b>	<b>100,00</b>
<b>Industrie des Cuirs et chaussures</b>								
Privé	2,50	89,928	2,45	86,5724	2,5	88,03	452	14,67
Public	0,28	10,072	0,38	13,4276	0,34	11,97	2628,1	85,33
<b>Total</b>	<b>2,78</b>	<b>100</b>	<b>2,83</b>	<b>100</b>	<b>2,84</b>	<b>100,00</b>	<b>3080,1</b>	<b>100</b>
<b>Commerce et distribution</b>								
Privé	2 126,50	94,121	2 205,22	94,1907	1996	93,96	139392,2	5,93
Public	132,83	5,8792	136,01	5,80934	128	6,04	2210206,5	94,07

Source : Bulletin d'information sur l'entreprise, n36,2020

## 5.2 Balance commerciale

Par rapport à l'exercice 2018, la balance du commerce extérieur Algérien en 2019 a enregistré :

	2018	2019*	Evolution en%
<b>Importations</b>	46330,21	41 934,12	-9,49
<b>Exportations</b>	41797,32	35 823,54	-14,29
<b>Balance Commerciale</b>	- 4532,89	- 6110,57	

- Un recul des importations de 9,49 %, passant de 46,33 milliards de dollars US à 41,93 milliards de dollars US ;
- Une baisse des exportations de 14,29 %, passant de 41,79 milliards de dollars US à 35,82 milliards de dollars US.

Les résultats globaux obtenus en matière d'échanges extérieurs de l'Algérie en 2019 font ressortir un déficit de la balance commerciale de l'ordre de 6,11 milliards de dollars US.

## Axe 10 : ENTREPRENEURIAT FEMININ

L'analyse de l'entrepreneuriat féminin doit commencer par une définition claire de l'entrepreneuriat. Ainsi, si l'entrepreneuriat est défini comme l'ensemble des activités économiques qui nécessitent l'utilisation des ressources et la formation d'une organisation afin de produire des biens et des services sur un marché spécifique tout en prenant un certain risque (le marché est toujours incertain), l'entrepreneuriat en Algérie peut inclure des propriétaires d'entreprises, des artisans, des commerçants et des professionnels indépendants (architectes, comptables, avocats, professionnels de la santé, etc.). En termes de statistiques, ces groupes sont classés comme employeurs et indépendants en termes d'emploi et de chômage.<sup>8</sup> Selon plusieurs recherches académiques, la motivation pour entreprendre est le résultat de la recherche d'une certaine autonomie: posséder sa propre entreprise, réaliser un rêve ou disposer de sa propre source de revenus ont été les raisons exprimés par les femmes participantes aux groupes de discussion pour entreprendre. En général les femmes ont parlé de l'excessive bureaucratie pour les affaires et des lenteurs dans le traitement des dossiers, ce qui

<sup>8</sup> Organisation International du Travail, (2017), Evaluation national du développement de l'entrepreneuriat féminin en Algérie. ISBN 978-92-2-231330-3

propre au contexte algérien mais qui peut impacter de manière plus aigüe les femmes dû à leur plus grande pénurie de temps et responsabilités familiales. Elles ont aussi identifié plusieurs obstacles et contraintes lors de leurs parcours entrepreneuriale: (i) l'absence de soutien et d'accompagnement spécifique et adapté, (ii) l'accès aux marchés et à l'information, (iii) l'accès au financement (iv) et finalement des contraintes sociales et culturelles.

## **1. L'absence de soutien et d'accompagnement aux projets**

Les femmes entrepreneures ont souligné le manque de soutien et de suivi une fois l'entreprise établie. Il s'agit de services tels que des conseils spécialisés (conseils marketing, juridiques, financiers et fiscaux, par exemple), une formation à court terme, un coaching ou un soutien en binôme. Cette aide est assez limitée et, lorsqu'elle est fournie, elle n'est pas adaptée aux besoins des femmes. Les femmes proposent de renforcer les relations entre les associations d'entreprises, les organismes gouvernementaux et / ou les consultants afin de fournir des services de marché de haute qualité. La majorité des femmes qui ont participé à des groupes de discussion sont prêtes à payer si le service répond à leurs besoins.

## **2. Accès au marché, et à l'information**

Les femmes entrepreneures ont exprimé leur frustration face au manque d'aide au marché et aux difficultés associées à la collecte d'informations. Il est simple de créer une entreprise, mais les études de marché et l'accès restent difficiles pour les femmes entrepreneurs algériennes. Le manque de données, le manque de compréhension du système administratif ou la difficulté d'obtenir des informations fiables impliquent tous des obstacles importants à l'accès et au développement des femmes. Certains entrepreneurs ont mis en lumière l'existence de pratiques discriminatoires à l'égard des femmes, ainsi que le sentiment d'être exclus des débouchés commerciaux en raison de pratiques malhonnêtes de la part d'entrepreneurs masculins.

## **3. L'accès au foncier**

En général, toutes les femmes entrepreneurs ont soulevé la question de l'accès au financement dans leurs domaines d'activité. Certains entrepreneurs reprochent à l'administration de ne pas accorder une attention particulière à leurs projets en raison de leur petite taille. Cette exclusion affaiblit leurs opérations et réduit les opportunités de croissance.

#### **4. L'accès au financement**

De nombreux entrepreneurs ont déclaré qu'ils ont démarré leur entreprise avec un peu de capital personnel (épargne personnelle). Les femmes représentent 10% des bénéficiaires des programmes publics conçus pour traiter les questions de travail des enfants (ANSEJ, CNAC). Certains participants affirment que ces mécanismes ne sont pas adaptés au profil de la femme entrepreneure algérienne, qui entre souvent dans l'entreprise après avoir acquis une certaine expérience professionnelle et comme un moyen de mieux équilibrer leur vie personnelle (accouchement et éducation) avec leurs ambitions professionnelles. L'état d'incertitude dû aux retards et aux retards dans le traitement des dossiers semble être une mesure décourageante pour les femmes.

#### **5. L'environnement culturel et le rôle de la femme dans la société algérienne**

Les contraintes associées à l'équilibre entre les responsabilités professionnelles et familiales, ainsi que les pressions de la société traditionnelle, étouffent la croissance de l'activité féminine. Malgré les progrès des systèmes juridiques et institutionnels algériens, les stéréotypes sociétaux et traditionnels continuent d'exercer une pression sur les femmes. Aujourd'hui, tous les chercheurs qui ont étudié le développement de l'entrepreneuriat féminin en Algérie sont unanimes dans leur conviction que les facteurs de contingence (l'environnement socioculturel) jouent un rôle essentiel pour empêcher les femmes d'entrer dans la sphère publique.

#### **6. Évaluation des conditions-cadres du développement de l'entrepreneuriat féminin en Algérie.**

La nouvelle constitution devrait renforcer l'égalité des citoyens devant la loi. Le système juridique accorde une grande importance à la protection des femmes. Un nouveau Ministère de la famille et de la femme a été créé. Les droits des femmes sont protégés par la Constitution, qui attribue les mêmes droits et responsabilités aux hommes et aux femmes dans leur participation au développement du pays. L'article 29 de la Constitution énonce clairement le principe de l'égalité entre les citoyens et les citoyens dans tous les domaines.



L'article 32 de la Constitution établit le principe de non-discrimination et d'égalité devant la loi.

La législation algérienne du travail établit l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes dans le travail. Le cadre législatif a établi un système de quotas pour la représentation politique des femmes au niveau de toutes les entités de l'État. Dans ce cadre juridique et réglementaire, le gouvernement algérien a entrepris des réformes économiques visant à améliorer le climat des affaires et à moderniser l'administration ces dernières années. Cependant, les données recueillies auprès des groupes de discussion tendent à montrer qu'en pratique, les femmes continuent d'être confrontées à des inégalités dans l'accès au marché du travail, et les statistiques de ces dernières années tendent à le confirmer. Les femmes sont souvent sous-informées et/ou sous-éduquées quant aux possibilités d'avancement disponibles.

Cette section a reçu une note de quatre étoiles de la part de l'équipe d'évaluation. Sur le plan juridique, l'Algérie semble avoir mis en place toutes les garanties nécessaires. L'article 29 de la Constitution établit le principe de l'égalité entre les citoyens, qui est complété par l'article 32. (principe de non-discrimination). La législation sur le lieu de travail établit également les principes de non-discrimination en matière de rémunération, de conditions de travail et de liberté syndicale. En effet, selon les statistiques présentées au chapitre II, la faible participation des femmes à la population active, les disparités salariales entre les hommes et les femmes et les différences entre les sexes en matière d'emploi par industrie indiquent qu'il existe encore des obstacles structurels à l'égalité des femmes sur le marché du travail.

L'équipe d'évaluation a attribué une note de 1/5 à cette rubrique car seulement un critère des possibles serait satisfait. Les arguments de l'équipe sont les suivants:

- Sur le plan juridique, les femmes mariées ne nécessitent pas le consentement de leur mari pour travailler en dehors de la maison ou pour diriger une entreprise.
- L'accès au financement est aussi garanti sans discrimination: les femmes ont le droit de demander un financement auprès d'une institution publique ou privée sans avoir l'autorisation d'un membre de la famille. Les seuls critères d'octroi du financement sont les propres à chaque institution (ratio économique, garantie de remboursement, etc.).

- Les femmes ne sont pas informées sur leurs droits concernant les dispositifs de promotion de l'entrepreneuriat, les différentes mesures légales d'application au sein de l'entreprise ou même sur les procédures avec les administrations (enregistrement des travailleurs, aspects de fiscalité, etc.). Elles ne disposent pas d'instruments fiables d'accès à l'information leur permettant de s'informer sur les nouveautés législatives, les programmes de financement, etc. Certaines femmes lors des groupes de discussions ont mentionné par contre avoir été victimes d'acte de harcèlement et de pression de la part des agents de l'administration dans leurs réactions avec les administrations au niveau local. La réaction de ces femmes chefs d'entreprise face à ce type de comportement a été un retrait ou s'orienter vers les associations pour demander l'assistance dans le dénouement de leurs affaires avec l'administration.

L'équipe d'évaluation a attribué une note 3/5 à cette rubrique puisque trois critères sont satisfaits. Les arguments de l'équipe sont les suivants:

- Les femmes peuvent immatriculer une entreprise sans l'exigence juridique d'avoir la permission de leur mari. Il est possible pour les femmes d'obtenir une licence d'exploitation pour tous les types d'entreprises, y compris dans les secteurs d'activité qui sont plus traditionnellement masculins. Il est également possible pour les femmes d'obtenir des autorisations d'exploitation pour tous les types d'entreprises. Les femmes sont libres de choisir un service, elles doivent justifier d'un dossier technique acceptable au même titre que les hommes. Au plan juridique donc la femme dispose des mêmes droits que l'homme pour créer et immatriculer son entreprise.

Le gouvernement fait des efforts particuliers pour s'assurer qu'hommes et femmes connaissent les procédures d'immatriculation et d'obtention des licences d'entreprises, surtout autour de la création récente du guichet unique. Aujourd'hui, des annonces publicitaires à la télévision et à la radio, des affichages et des brochures sont distribués dans les agences d'appui à la création d'entreprise. Les associations professionnelles mènent des formations sur les nouvelles procédures d'immatriculation.

- L'immatriculation des entreprises peut se faire en ligne ou dans des bureaux locaux d'immatriculation. Ceci, est fait afin de faciliter l'accès des personnes au bureau d'immatriculation. Pour ceux avec accès internet, la nouvelle procédure d'immatriculation peut être faite en ligne par un intermédiaire (notaire) qui s'occupe de tout le processus

d'immatriculation. Pour les personnes qui par contre travailleraient dans l'artisanat ou dans l'agriculture, et qui n'auraient pas un accès en ligne, l'immatriculation peut se faire au niveau des chambres professionnelles locales.

- Malgré ces efforts, les données de l'ONS de 2013 montrent que 28% des hommes entrepreneurs sont inscrits au Registre de commerce, contre seulement 7% des femmes entrepreneures, et que 86,7% des femmes entrepreneures ne sont pas enregistrées auprès d'une autorité, comparativement à environ 60% des hommes entrepreneurs, qu'il reste encore des efforts à fournir pour mieux comprendre les raisons qui poussent plus les femmes à ne pas s'enregistrer ainsi quant à la dissémination de l'information et à s'assurer que les femmes savent comment s'enregistrer et les motivations pour le faire.

## 7. L'entrepreneuriat féminin et l'emploi

L'analyse du phénomène d'entrepreneuriat féminin passe par une définition claire d l'entrepreneur et des outils empiriques et statistiques qui permettent de saisir ce phénomène.

Ainsi, si le terme « entrepreneur » désigne toutes les activités économiques qui nécessitent des ressources pour produire des biens et des services sur un marché spécifique tout en assumant un certain risque (le marché est toujours incertain), le terme « entrepreneur » en Algérie peut désigner à la fois les propriétaires d'entreprises, les artisans, les commerçants et les spécialistes (architecture, finance, droit, comptabilité, médecine et autres services). En termes de statistiques, ces groupes sont classés comme employeurs et indépendants en termes d'emploi et de chômage.

La première caractéristique de l'emploi féminin est le faible poids des femmes sur le marché du travail. C'est un taux qui a connu un mouvement positif depuis les années 1970, quand il était à 5%. Ainsi, au cours des années 1990, la proportion de femmes dans la population active n'a cessé d'augmenter, en raison de l'expansion de l'enseignement obligatoire, qui a permis une augmentation du nombre de femmes dans l'enseignement secondaire et supérieur, ainsi que pour des raisons économiques.

Selon les données de l'ONS, le taux de féminisation de la population active a plus que doublé entre 1980 et 2014, passant de 8,1% en 1987 à plus de 19% en 2015. Malgré ces gains, comme le montre le graphique ci-dessous, les femmes sont encore nettement moins présentes sur le marché du travail que les hommes, ont un taux de chômage plus élevé (20% des

femmes contre 8,1% des hommes) et ont un taux d'activité plus faible (16,6% pour les femmes face au 66,6% pour les hommes).

Tableau n°10 : Tableau synoptique de la population active en 2016 (en milliers)

	Urbain			Rural			Total		
	Masculin	Féminin	Total	Masculin	Féminin	Total	Masculin	Féminin	Total
Population occupée du moment	5 826	1 495	7 320	3 107	418	3 525	8 933	1 912	10 845
Employeurs et indépendants	1 773	275	2 048	967	119	1 086	2 740	394	3 133
Salariés permanents	2 289	787	3 076	967	119	1 086	3 256	920	4 176
Salariés non permanents et apprentis	1 705	420	2 125	1 115	142	1 257	2 820	562	3 382
Aides familiaux	59	13	72	59	24	83	118	37	154
Population en chômage	572	363	936	220	116	336	792	479	1 272
Population active du moment	6 398	1 858	8 256	3 327	534	3 861	9 725	2 392	12 117
Population agée de 15 et plus	9 862	9 869	19 731	4 737	4 512	9 249	14 599	14 381	28 980
Taux de chômage (en %)	8,9	19,5	11,3	6,6	21,8	8,7	8,1	20,0	10,5
Taux d'activité économique (en %)	64,9	18,8	41,8	70,2	11,8	41,7	66,6	16,6	41,8

Source : ONS

L'examen plus détaillé du rapport trimestriel sur l'emploi par l'Office national des statistiques (ONS) révèle que le taux d'activité des femmes vivant en milieu urbain est plus élevé que dans les zones rurales (18,8 % contre 11,8 %). Les femmes sont plus susceptibles que les hommes d'entrer sur le marché du travail (77,5 % des femmes ont un emploi), et la majorité d'entre elles travaillent dans le secteur public (62,1 % de l'emploi total des femmes) ou dans le secteur des services aux entreprises.

Les femmes sont également plus susceptibles que les hommes d'avoir un emploi à temps partiel (45,2 % ont un emploi qui dure moins de 40 heures par semaine<sup>12</sup>). Le chômage touche principalement les femmes titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur (24,7 % de l'ensemble des femmes) ou celles en formation professionnelle (21,3 %). La grande majorité des cas comprennent un chômage à long terme (environ 379% impliquent une période de plus de 24 mois). Plus de la moitié des femmes de la population active ont déjà travaillé dans l'administration (53,5%) ou dans le secteur des services (34,9%).

Enfin, lorsqu'on leur a demandé pourquoi ils avaient quitté leur emploi, plus de la moitié (49,8 %) ont cité la résiliation du contrat ou des raisons familiales (15,2 %). Lorsqu'on leur demande pourquoi elles n'ont pas fait de recherche d'emploi au cours du dernier mois, la majorité des femmes (61,3%) répondent « raisons familiales ».

## **AXE 11 : LES ENTREPRENEURS ET LES TIC**

Depuis le début des années 1990, les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont une industrie en croissance rapide dans un certain nombre de pays. Il est maintenant largement admis que les TIC sont des facteurs stratégiques qui améliorent la compétitivité d'un pays (Souter, 2004). Même l'explosion de « l'Internet bulle » en 2000 n'a eu aucun effet sur cette tendance générale.

En termes de recherche, l'entrepreneuriat TIC est le plus souvent inclus dans un contexte plus large connu sous le nom d'entrepreneuriat de haute technologie (Roberts, 1991). De plus en plus d'études sont menées pour étudier ce type d'entrepreneuriat dans toutes ses dimensions (Siegel, 2006). Cependant, si certains domaines de la haute technologie, comme la biotechnologie, ont fait l'objet d'une grande attention, les études sur les entreprises et les entrepreneurs du secteur des TIC sont encore peu nombreuses (Lasch, Le Roy et Yami, 2005a, 2005b).

### **1 . Émergence de l'entrepreneuriat digital**

Le terme « entrepreneur » est apparu pour la première fois dans les années 1700 et il était associé à la prise de risque, en particulier par l'achat de biens à un prix fixe et la vente de biens à un prix inconnu. Par la suite, l'acte entrepreneurial s'ajoute à l'identification, à la poursuite et à l'utilisation des opportunités.

De même, dans son livre « The Theory of Economic Development », Schumpeter (1934) a examiné le rôle de l'entrepreneur en tant qu'innovateur qui menace l'équilibre du système. Selon lui, l'entrepreneuriat est une source de perturbation des mécanismes économiques puisqu'il crée les conditions d'une « destruction créatrice ». Entre-temps, l'économie mondiale a subi une transformation fondamentale, passant d'une économie traditionnelle basée sur l'agriculture et l'industrialisation à une économie numérique. Alors que les entreprises numériques dominent le marché mondial, les plateformes de partage et de

facilitation des transactions prolifèrent, ce qui incite les chercheurs à spéculer sur l'émergence d'une nouvelle économie connue sous le nom d'« économie du partage ».

Tous ces changements ont entraîné un changement important dans l'environnement des affaires, ouvrant de nombreuses possibilités pour les nouveaux entrepreneurs dans une variété d'industries. En conséquence, l'entrepreneuriat numérique est apparu comme un type d'entrepreneuriat qui exploite et utilise principalement l'Internet et les technologies de l'information et de la communication (TIC) au sein des entreprises ou dans la création de nouvelles entreprises.

Cependant, il y a encore beaucoup d'ambiguïté sur la définition de l'entrepreneuriat numérique ainsi que sur les types d'entreprises incluses dans ce style entrepreneurial. D'une part, Davidson et Vaast ont associé l'expression « entrepreneuriat numérique » à « la poursuite d'opportunités basées sur l'utilisation des médias numériques et d'autres technologies de l'information et de la communication ». Ces auteurs ont souligné le rôle de l'entrepreneur dans la découverte et l'exploitation des opportunités, et ils ont adopté une approche biaisée de l'intégration du comportement de l'entrepreneur numérique en tant que perturbateur des industries existantes grâce à ces nouvelles technologies.

De même, la Commission européenne propose une définition globale de l'idée, distinguant entre les entreprises qui utilisent le numérique pour augmenter leur chiffre d'affaires et les entreprises entièrement basées sur les technologies numériques: « Le numérique entrepreneuriat englobe toutes les nouvelles entreprises et la transformation des entreprises existantes qui génèrent de la valeur économique et/ou sociale en développant et en déployant de nouvelles technologies numériques.

Les entreprises numériques se distinguent par leur utilisation intensive des nouvelles technologies numériques (notamment les solutions sociales, le big data, les solutions mobiles et le cloud) pour améliorer les opérations commerciales, inventer de nouveaux modèles économiques, renforcer la surveillance stratégique et maintenir le contact avec les clients et les parties prenantes. En outre, d'autres auteurs affirment que l'entrepreneuriat numérique va au-delà de l'utilisation des technologies numériques dans les processus organisationnels, et que ces technologies constituent un point d'entrée essentiel, ce qui implique que les entreprises numériques n'existeraient pas du tout sans ces technologies.

Dans ce sens, nous allons nous focaliser, dans ce présent article, sur les entrepreneurs ayant lancé une entreprise qui exploite les technologies digitales comme un facteur essentiel de production et qui propose des produits ou services nécessitant un engagement digital. Considéré ainsi, comme étant une sous-catégorie de l'entrepreneuriat, dans la mesure où ce qui pourra être physique dans une entreprise classique sera digitalisé dans une entreprise digitale. A cet effet, Hull et al. proposent certains facteurs qui résument la différence entre l'entrepreneuriat digital et l'entrepreneuriat classique à savoir :

- Facilité de création : la création d'une nouvelle entreprise ne prend que quelques heures et ne nécessite pas de gros investissements financiers.
- Facilité de fabrication et de stockage : à l'ère du numérique, l'inventaire et la fabrication ne sont pas coûteux.
- Facilité de distribution sur le marché numérique : la distribution des produits numériques est beaucoup plus rapide et moins coûteuse ;
- Lieu de travail numérique : l'internet permet aux entrepreneurs numériques d'embaucher des employés du monde entier et de former des partenariats dans le monde entier sans avoir à se déplacer géographiquement.
- Produit : En plus des avantages mentionnés précédemment, les produits numériques présentent des avantages supplémentaires. Les modifications du produit et même les changements fondamentaux peuvent être mis en œuvre sans perturber la production ou les ventes.
- Service: Alors que les services numériques peuvent être fournis par l'utilisation d'une procédure automatisée ou d'un programme. Outre les caractéristiques mentionnées ci-dessus, plusieurs autres semblent pertinentes pour fournir une image plus complète de ce type d'entrepreneuriat, y compris ce que Kollman a appelé la mise en place de l'environnement commercial, en raison du fait que l'entreprise numérique a un énorme potentiel de croissance mais se caractérise par l'incertitude quant à son développement futur. Considérez que les entreprises numériques opèrent dans un environnement volatil qui change constamment à mesure que de nouvelles technologies numériques émergent. Par conséquent, ces entreprises ont du mal à s'adapter à ces changements en temps réel sur une base régulière et constante.

## 2. Le Big Data Et L'entrepreneuriat :

La définition technique du « Big Data » est assez simple : elle désigne des quantités extrêmement importantes de données qui nécessitent des solutions spécialisées pour être collectées, analysées et mises en œuvre dans des opérations commerciales.

La définition technique du « Big Data » est simple : elle fait référence à des quantités massives de données qui nécessitent des solutions spécialisées pour être collectées, analysées et utilisées dans des opérations commerciales.

Pour améliorer l'efficacité et la précision de ces données, des algorithmes d'apprentissage automatique sont utilisés. Le terme « Big Data » en est venu à représenter l'aboutissement des progrès de la science des données au cours des 60 dernières années.

Il est souvent qualifié de révolutionnaire en raison de sa capacité à modifier notre façon de travailler, de vivre et même de penser. Ce type de données nécessite beaucoup de puissance et de mécanismes spécialisés à gérer.

Le Big data est caractérisé par quatre V :

- i. Volume – la quantité de données;
- ii. Vitesse – la vitesse de traitement des données;
- iii. Variété – types de données que vous pouvez collecter et traiter;
- iv. Véracité – qualité et cohérence des données

## 3. Entrepreneuriat Et Le Digital

Depuis la fin des années 2000, le terme « entrepreneuriat numérique » a gagné en visibilité. La popularité de l'entrepreneuriat numérique a considérablement augmenté en raison de l'intérêt accru pour la notion de la part des médias, des domaines universitaires, du gouvernement et des entreprises. L'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication a changé la façon dont les entreprises sont menées. Cette évolution est le résultat de l'émergence d'Internet, suivie par le commerce électronique. Une nouvelle génération d'entrepreneurs a émergé pour saisir les différentes opportunités offertes par Internet tout en répondant aux demandes des consommateurs avides d'innovation. Malgré cette augmentation de popularité, la notion d'entrepreneuriat numérique reste floue, mal comprise et pas pleinement reconnue en raison de lacunes théoriques.



Cela est surprenant étant donné que de nombreuses personnes considèrent l'entrepreneuriat numérique comme une activité importante qui entraîne des changements économiques tels que la croissance, la création d'emplois et l'innovation (Zhao et Collier, 2016). Il serait utile de retracer les origines de l'entrepreneuriat numérique afin de mieux comprendre son évolution. Le terme « entrepreneuriat numérique » est relativement nouveau. Au cours des années 2000, la notion a commencé à faire ses premières apparitions dans la littérature. McKelvey (2001) a peut-être été le premier à utiliser l'expression « entrepreneuriat sur Internet » pour désigner les tentatives de capture sur Internet des processus d'invention impliquant des produits ayant des niveaux élevés de connaissances dans l'économie moderne. Carrier et coll. (2004) ont parlé plus spécifiquement du phénomène des petites et moyennes entreprises formées pour faire des affaires.

D'autres termes, comme « entrepreneuriat électronique » (Matlay, 2004) et, plus récemment, « entrepreneuriat numérique » (Hull et coll., 2007), ont été utilisés dans un contexte similaire. Cependant, il semble que cette dernière expression soit mieux adaptée aujourd'hui pour décrire le phénomène que nous tentons de traiter (Bensaid,W & Azdimousa,H, 2019).

En raison de l'évolution rapide du monde numérique, l'entrepreneuriat numérique a pris de l'importance. Selon l'Organisation de coopération et de développement économiques, l'économie numérique a le potentiel d'améliorer la productivité, le revenu et le bien-être social. Elle crée des possibilités d'emploi dans de nouveaux marchés et élargit l'emploi dans les professions existantes. Parce que les technologies numériques permettent de produire plus de biens et de services avec moins de main-d'œuvre, elles exposent également certains travailleurs au risque de licenciement ou de réduction de salaire. Ils permettent également des changements dans l'organisation du travail, ce qui a une incidence sur la capacité des politiques et des programmes existants à assurer le placement, la qualité de l'emploi et le développement des compétences.

Il existe différents modèles d'affaires numériques que les entrepreneurs peuvent lancer. Qu'il s'agisse de développer un logiciel en tant que service, de convertir leur petite entreprise actuelle en boutique en ligne ou de développer des applications. Internet a créé une pléthore d'opportunités commerciales pour le développement de nouveaux projets. Il est nécessaire de sélectionner une activité en ligne facile à démarrer, telle qu'Amazon Affiliates,

qui s'est imposée comme un leader dans un environnement numérique en croissance rapide dans des pays tels que l'Espagne, l'Allemagne et toute l'Europe.

Ou se lancer dans des projets plus avancés tels que ceux basés sur l'apprentissage automatique et l'intelligence artificielle. Il n'y a pas de formule qui garantisse le succès, et qui dise ce qui est bien ou mal. Les résultats seront ceux qui diront si l'entrepreneur numérique se développe constamment dans cette voie.

## **Axe 12 : Entrepreneuriat et Responsabilité sociale**

Le succès d'une entreprise entrepreneuriale dépend aujourd'hui non seulement de la performance économique, mais aussi de la référence à des valeurs telles que : l'honnête, le respect des autres et la solidarité (Lepineux, 2003 in Sogbossi, B et Orobi.R.O, 2012).

### **1. RSE et PME**

Concept non encore stabilisé, la stratégie est définie par Chandler (1972) comme « ... la détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise et le choix des actions et de l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre ». La stratégie de RSE est entendue ici comme des « conduites calculées pour atteindre l'objectif des exigences de RSE. Elle révèle les actions entreprises par les PME en matière de DD et RSE »

Il ne s'agit pas ici de revenir sur les subtilités d'une définition non encore fixée, cependant de rapprocher des particularités des PME, les préoccupations liées au développement durable, évoqué plus formellement en entreprise à travers le terme de responsabilité sociale d'entreprise (RSE).

L'aspect financier de l'entreprise est un élément central et fondamental en matière de la RSE (Tilley in Gherib.J.B et Berger Douce.S, op-cit,p06 ). Mais, l'engagement social et environnemental demeure un sujet marginal et mal documenté dans les travaux des PME. Confrontées aux problèmes de développement durable, la communauté des affaires, et surtout les entreprises sont tenues d'orienter leurs stratégies pour répondre aux enjeux de compétitivité et de responsabilité soulevés, et progresser vers « l'entreprise citoyenne » (champion in Gendron et al, 2004). Les PME n'échappent pas à ces problèmes, cependant peu

de recherches constituent des analyses spécifiques aux PME, ou présentent des travaux concrets approfondis. En dépit de son actualité, l'engagement sociétal des entrepreneurs paraît largement occulté des travaux de recherche sur la responsabilité sociale de l'entreprise.

Pour la CGPME (2004) « la responsabilité sociétale est au cœur même du métier de l'entrepreneur », encore, le journal Le Figaro (2007) titrait : « Entrepreneurs, profitons du développement durable ». les auteurs poursuivaient en expliquant : « nombreux sont les dirigeants d'entreprise, et notamment ceux des petites entreprises, pour qui le développement durable est avant tout synonyme de coûts et de contraintes supplémentaires, alors qu'il faut avant tout se battre pour rester compétitif et survivre » .

Au sein du courant du volontarisme managérial, la théorie entrepreneuriale met l'accent sur l'entrepreneur, ses fonctions, ses caractéristiques psychologiques et ses actions. Elle postule que « la personnalité des dirigeants et leurs croyances vont déterminer le degré d'adoption des pratiques de développement durable » (Kuhndt et al,2004). Contrairement à certaines études argumentant que les caractéristiques organisationnelles sont les seuls facteurs explicatifs de l'engagement des PME dans la responsabilité sociale, Spence et al (2007) montrent que les valeurs personnelles du dirigeant, son Orientation Entrepreneuriale et sa perception de l'environnement déterminent la prise de décisions relative à la responsabilité sociale de l'entreprise. « Les entreprises fortement engagées dans le DD sont dirigées par des entrepreneurs qui ont une vision à long terme... ils ont une orientation entrepreneuriale élevée ». De par son caractère innovateur et créateur de valeur, l'engagement de dirigeant dans des activités de développement durable est considéré comme un acte entrepreneurial

Abboubi.M et Cornet.A ,(op-cit) affirment : « certains englobent la responsabilité sociale dans un concept plus vaste qui est la responsabilité sociétale, qui engloberait (03) composantes : l'humain (People), l'environnement (Planet) et l'utilisation des ressources financières (Profit) ». Mathieu et Reynaud (2010) proclament que : « Tout en restant compatible avec une logique de rentabilité, on voit que la théorie de la dépendance envers les ressources implique une responsabilité sociale. La PME s'engage alors dans la responsabilité sociétale car elle est attentive et tente de répondre au mieux aux pressions et aux attentes des apporteurs de ressources qui participent à sa pérennité ».

La littérature sur la RSE abonde sur les bénéfices espérés par les dirigeants dans le cadre de mise en œuvre de ces dernières. Selon l'ACFCI (2006), les avantages de démarche RSE sont essentiellement non financiers.

Dans une recherche sur l'intégration de préoccupations environnementales dans la prise de décision, Habhb-Rave (2008) distingue des bénéfices intangibles (la valorisation de l'image externe de l'entreprise, la fierté et la loyauté des employés) et économique (augmentation des ventes de la productivité ...) elle signale que « ces bénéfices sont davantage une conséquence heureuse qu'une motivation à l'engagement dans l'environnement, mais une conséquence tout de même suffisamment intéressante pour expliquer que la vaste majorité des PME déjà impliquées dans l'environnement avait l'intention soit de poursuivre leur engagement, soit de l'augmenter ». Nombre d'experts affirment que la mise en place de pratiques de management environnemental relève d'opportunités économiques. Celles-ci sont exprimées en termes de recherche de profit, d'une meilleure image pour l'entreprise ou d'une stratégie de différenciation (Hamdoun in Habhb-Rave, ibidem)

Selon des travaux récents et des baromètres datant de 2011 et 2012, les actes des PME engagées en matière de RSE sont notamment tournés vers la gestion des déchets et l'amélioration des conditions de travail (Berger.D.S, 2012). D'après le même auteur, « les structures des PME demeurent particulièrement favorables au développement de la RSE ». La responsabilité sociale apparaît donc, un thème majeur de l'entrepreneuriat dans nos jours ainsi, un avantage concurrentiel. Il est donc urgent de le développer, en insistant sur les facteurs clés de son succès que sont :

- La conviction personnelle,
- L'implication de l'entreprise dans des écosystèmes territoriaux,
- La nécessité de briser le tabou ou retour sur investissement. Il est en effet impossible de faire l'impasse sur cette question si l'on souhaite parvenir à une large diffusion des stratégies de RSE dans les PME.

Berducou,O,(2012,p11) déclare : « s'engager dans une démarche de RSE implique, pour une entreprise, de communiquer avec l'ensemble des parties prenantes dès le lancement de la démarche et tout au long de son déroulement ». Gouze.J.R (2012, p21) annonce : « la RSE constitue un formidable atout pour la compétitivité « hors prix » des PME, c'est pourquoi un

solide travail d'apprentissage est à mener dans ce domaine. » Malgré cela, la plupart des stratégies de RSE appliquées par des PME restent des stratégies hésitantes, dites « bricolage » ou « chemin faisant ».

L'objectif des entrepreneurs dans le cadre de la RSE est d'abord la réalisation du projet principale de l'entreprise, la satisfaction des associés, la satisfaction des usagers attendant de se voir proposer des produits et services de qualité au meilleur prix, satisfaction des producteurs en termes de qualité de travail et de salaire. (Boncler.J, 2007,P7) En fait, il s'agit ici de développer une nouvelle forme d'esprit entrepreneurial, dite social, car les dirigeants créent des activités non uniquement pour maximiser le profit, mais aussi pour des raisons sociales et environnementales.

## 2. Vision entrepreneuriale et RSE

Selon Kuhndt, Türk et Herrndorf, (op-cit) la littérature entrepreneuriale sollicite que la personnalité des entrepreneurs, leurs orientations personnelles et croyances ainsi que leurs perceptions de l'environnement vont déterminer la prise de décision et, par là, le degré d'adoption des pratiques de RSE. L'orientation entrepreneuriale (OE) est de plus en plus reconnue comme un facteur fondamental dans la réussite des entreprises (Miller et Friesen, 1982). En effet, elle caractérise le comportement des entrepreneurs portés vers l'exploitation des occasions d'affaires et s'apprécie à travers trois variables : l'innovation, la proactivité et la propension à la prise de risque (Miller et Friesen, ibid ; Covin et Slevin, 1989 ; Knight, 1997 ; Quairel et Auberger, 2005). L'attitude entrepreneuriale se traduit par une vision large de la mission de l'entreprise. Fillion (1997) définit la vision entrepreneuriale comme "une image future projetée de la place de marché que l'on souhaite voir occupée par ses produits, ainsi que l'image du type d'organisation nécessaire pour y parvenir." Cette perspective conduit à des intentions déclarées ou cachées prenant en compte en même temps les principes de RSE.

Le concept d'entrepreneur social n'est pas banal : "tout comme un entrepreneur, il prend des risques économiques, innove et s'investit personnellement dans son projet." Selon Elkington et Hartingan (2008) : " de nouvelles façons de perturber les industries établies " ; selon EMES : " un niveau significatif de prise de risques économiques " ; selon ESSEC (op-cit) : " adopter une approche innovante,...., adapter certaines méthodes utilisées dans la sphère capitaliste " ; Mair et Marti (2004) : " explorer et exploiter les opportunités ". Considérons que lorsque les entrepreneurs des ESR identifient et saisissent des opportunités, ils ne sont pas

simplement motivés par de bons sentiments, mais aussi par un plan concret pour modifier les choses (Defourny et Nyssens.M J ,2010).

Même, la notion de l'innovation est très présente dans ce champ de recherche. Les entrepreneurs font preuve de créativité et d'imagination pour porter des solutions innovantes aux problèmes qu'ils combattent. Généralement les entreprises souffrent à fonctionner avec des ressources limitées. Alors, elles sont plus que les entreprises classiques, obligées de créer, d'imaginer et de s'adapter afin de remédier ce problème. L'innovation et l'adaptation se situent au cœur de leur stratégie.

## **4 Valeur sociale et économique**

Dans le cadre de la stratégie de responsabilité sociale d'un entrepreneur, la mission principale et la caractéristique distinctive sont la création d'une valeur sociétale à long terme. Selon Mair et Marti (op-cit), l'entrepreneur doit s'engager dans des activités commerciales avec des objectifs essentiellement sociaux afin de croître et de prospérer sur le marché. En effet, l'esprit d'entreprise et l'esprit entrepreneurial ne sont que des outils utilisés pour faire avancer la mission sociale ; le profit n'est pas la motivation première. (Thierry Sibieude, 2006, p32) Selon cet auteur le développement social et l'amélioration des conditions de vie sont importants.

Dans le cadre de la stratégie de la responsabilité sociale des entrepreneurs, la création durable de valeur sociale est la vocation principale et une caractéristique principale pour eux. Pour OCDE : « n'ayant pas comme raison principale la maximisation des profits mais la satisfaction de certains objectifs économiques et sociaux », Mair et Marti (op-cit) disent : « exploiter des opportunités qui visent à catalyser un changement social », l'entrepreneur doit s'engager dans des activités commerciales ayant essentiellement des objectifs sociaux pour s'accroître dans le marché et se pérenniser. En fait, l'esprit économique et l'esprit d'entreprendre ne sont que des moyens mis au service de la mission sociale, le gain n'est pas sa motivation principale. (Sibieude Thierry, 2006,p32) Pour cet auteur le développement social et l'amélioration des conditions de vie des communautés peuvent prendre des configurations bien différentes , la vie des communautés peut prendre des formes très différentes. L'unicité sociale de l'entreprise peut être attribuée à :son mode de gestion et d'organisation (coopératives, etc.) ;

- la nature du produit ou du service fourni (commerce équitable, investissement socialement responsable, service à domicile, service communautaire, secteur de l'environnement, etc.) ;
- les caractéristiques de ses employés (entreprises adaptées pour les personnes handicapées, entreprises d'insertion pour les personnes handicapées, chômage de longue durée, etc.)

Il faut noter qu'il est possible que l'entreprise soit bénéfique (réaliser des profits économiques) en même temps, elle crée de la valeur sociale. Alors, « la logique économique cherchera cependant toujours à maximiser l'impact social. » (Sibieude Thierry, *ibid*,p40)

## **5 La recherche d'un changement systémique et profond**

Pour mettre en œuvre une stratégie d'RSE, il faut opérer un changement significatif et systémique. Elkington et Hartigan (op-cit) déclarent : "attaquer des problèmes insolubles", "de nouvelles façons de perturber les industries établies tout en créant de nouvelles voies pour l'avenir" ; l'ESSEC déclare : "inventer de nouvelles solutions aux problèmes sociaux" ; Mair et Marti (op-cit) déclarent : "exploiter les opportunités qui visent à catalyser le changement social en répondant aux besoins humains fondamentaux de manière durable".

En général, en adoptant l'RSE, l'entrepreneur identifie une préoccupation, un problème ou un blocage dans l'entreprise et cherche de nouvelles solutions afin de continuer à fonctionner de manière durable. Dans ce cas, l'entrepreneur apparaît moins comme un réparateur que comme quelqu'un qui a l'intention de refondre le système. Dans ce cas, l'entrepreneur cherchera à réaliser un véritable changement social.

Dans les premiers axes nous avons essayé d'analyser les termes de l'entrepreneuriat et son évolution . En effet, nous avons pu enregistrer que la notion d'entrepreneuriat a connu un intérêt grandissant ces dernières années. Donc, cette notion présente pour plusieurs auteurs un facteur de succès et de performance pour toutes les PME qui veulent prendre une tête d'avance sur la concurrence. La notion d'entrepreneuriat regroupe différents facteurs tels que l'esprit d'innovation : reflète les efforts fondamentaux d'une entreprise en matière de développement de nouveaux produits et processus ; il mesure sa propension à explorer de nouvelles idées, autoriser les expériences et promouvoir les activités de R&d ; le goût du

risque : manifeste la volonté de l'entrepreneur d'assumer des risques calculables et s'exprime par l'investissement généreux et osé de ressources dans les domaines incertains et inédits ; le sens de l'anticipation : concerne la poursuite active d'options commerciales prometteuses pour se procurer des avantages compétitifs. En effet, les entreprises qui se distinguent par leur esprit d'innovation, leur goût du risque, un sens élevé de l'anticipation présentent de meilleurs résultats dans les activités nationales et internationales que celles qui manquent d'orientation entrepreneuriale.

Ensuite, nous avons essayé de présenter le terme de l'entrepreneur qui a retenu l'attention de nombreux chercheurs ; ceux-ci ont mis en évidence le rôle essentiel que joue le dirigeant dans cette OE. D'ailleurs, Johnson (in Fayolle,A et Cherchem,N, 2010) souligne: « l'entrepreneuriat n'existe pas sans l'entrepreneur et son étude requiert la prise en compte du niveau individuel (e.g. en utilisant l'approche par les traits) car les entrepreneurs sont la force motrice du processus entrepreneurial ».

Nous constatons de par le monde, une volonté grandissante de changement. Des réformes législatives et sociales repoussent les entreprises, quelle que soit leur taille, vers un entrepreneuriat plus durable et socialement responsable. Afin de réussir dans cette stratégie, les entrepreneurs ne doivent pas hésiter à faire preuve d'innovation en s'éloignant de l'entrepreneuriat classique ou commercial, qui est marqué par la réalisation des gains économiques seulement.

Devant ce contexte où les préoccupations sociales et environnementales sont trop exagérées , l'entreprise est obligée de sortir de la vision Schumpétérienne qui perçoit dans l'entrepreneur un individu isolé et atomisé, « héro étonnant » se caractérisant par ses capacités à saisir des nouvelles opportunités afin d'engendrer un profit économique. Nonobstant, il s'agit de réinscrire dans une nouvelle conception où l'entrepreneur c'est le garant d'un profit économique sans détruire les gains sociaux et environnementaux. A ce fait, d'après Bergeron et al, (2013) l'entrepreneur doit lui-même être considéré comme le fruit d'un travail social, d'une construction, qui tiennent au fait que certaines conditions, à la fois sociales, organisationnelles, culturelles doivent être réunies pour rendre possible son engagement dans l'activité économique.



Ibn Khaldoun.A (1331-1406) avance que l'homme est sociable par nature. Donc, nous avons vu d'après ce chapitre que l'entrepreneur a la possibilité de réaliser des profits économiques sans détruire les valeurs sociétales.

A titre de conclusion et de synthèse à ce travail, nous avons pu constater que l'entrepreneuriat est une condition indispensable pour l'engagement des entrepreneurs dans le développement durable. Toute fois, les PME présentant un fort engagement dans la RSE ont des degrés d'innovation et de créativité plus importants que leurs homologues moins engagés. Selon une étude de la commission Européenne (2002) « ce sont les entreprises les plus innovantes et proactives qui tendent à incorporer leurs activités de développement durable dans leurs stratégies de croissance ». Donc, une forte orientation entrepreneuriale des dirigeants favorisent la réalisation de la responsabilité sociale.

## Bibliographie

---

- Abboubi.M et Cornet.A ,(2012), « la formalisation de la GRH dans une PME comme enjeu d'une certification RSE », Revue de gestion des ressources humaines , n°83.
- Auberger & Quairel, (2004), « Management responsable et PME : une relecture du concept de « responsabilité sociétale de l'entreprise » », La revue des Sciences de gestion, direction et gestion n°211-212-RSE-
- Acha,N, (2013), « Accompagnement de l'Orientation entrepreneuriale par un management entrepreneurial : Une approche par les ressources. » , XXII conférence internationale de Management Stratégique (AIMS).
- Allen, D. N., & Weinberg, M. L. (1988). State investment in business incubators. *Public Administration Quarterly*, 196-215.
- Attarça.M et Jacquot.T, (2006), « Les représentations de la responsabilité sociale des entreprises : entre visions théoriques et managériale », cahier de recherche Grefige, numéro 12, pages 01-31.
- Barbosa,S &Alain,F, (2010), « perception culturelles et intention d'entreprendre :une comparaison entre des étudiants brésiliens et français », revue internationale PME :vol 23,N2.
- Bargues.E, (2010), « l'influence des configurations des petites entreprises sur leurs pratiques de socialisation », 10 ème congrès international francophone en entrepreneuriat et PME .
- Boutillier,S et Tiran,A,( 2016), « la théorie de l'entrepreneur , son évolution et sa contextualisation » , De Boeck superieur
- Beaujolin, (2003), « Y a-t-il une spécificité pédagogique de l'enseignement de la responsabilité sociale des organisations ? », Revue des Sciences de Gestion, N° 205, janvier –février ,p67-73
- Berger.D.S (2008), « Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME premiers résultats d'une étude française » , Revue Management et Avenir ,n°15.
- Berger.D.S (2012), « RSE, responsabilité sociétale des entreprises, levier de croissance pour la PME ? » , Regards croisés, synthèse IGPDE.
- Berducou,O,(2012) , « RSE, responsabilité sociétale des entreprises, levier de croissance pour la PME ? » , Regards croisés, synthèse

- Berger Douce.S, et al., (2008), « L'engagement environnemental des PME : une analyse comparative France-Tunisie », communication pour la conférence de l'AIMS, université de Nice.
- Bergeron et al, (2013), « Éléments pour une sociologie de l'entrepreneur-frontière », Revue française de sociologie Vol. 54
- Benhabib,A, (2000), « Recherches en Entrepreneuriat : quelles implications conceptuelles ? »,Revue Sciences Humaines N°4.
- Bouyacoub Ahmed, (2007) , « les PME en Algérie : quelle réalité? » in entrepreneurs et PME, Approche Algéro Françaises, collection logiques sociales dirigée par Bruno PEQUIGNOT, édition l'harmattan.
- Bouyacoub.A (2011), « Entrepreneurs maghrébins » éd., Karthala et IRMC.
- Bygrave et al, (1993), “ Theory building in the entrepreneurship paradigm », Journal of Business Venturing,
- Cunningham,J.B et Lischeron,J, (1991), « Defining Entrepreneurship », Journal of Small Business Management, Vol 29, N° 1.
- Covin, J.G. and Slevin, D.P. (1991) A Conceptual Model of Entrepreneurship as a Firm Behavior. Entrepreneurship Theory and Practice, 16, 7-25
- Capron.M, Quairel.F, (2006), « Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : L'utopie mobilisatrice de la performance globale », Revue de l'Organisation Responsable, Volume 1, Numéro 1.
- Cogliser et al. (2008), « entrepreneurial orientation research: a review of theory, measurement, and data-analytic practices “ Frontiers of Entrepreneurship Research: Vol. 28: Iss. 13.
- CGPME, (2004) « Responsabilite Societale Des Entreprises » 18 Novembre 2004 – Paris Confédération Générale des Petites et moyennes entreprise
- Carland James W et al, (1984), « Differentiating Entrepreneurs From Small Business Owners: A Conceptualization”, Academy of Management Review.
- Dess, G., & Lumpkin, G. T. (2005). Entrepreneurial orientation as a source of innovative strategy. Innovating strategy process, 1, 3-9
- Fayolle,A, et Cherchem,N (2010), « culture d'entreprise , profil du dirigeant et orientation entrepreneuriale des PME : Un modèle théorique » , 10 ème congrès international Francophone sur l'entrepreneuriat et la PME, Bordeaux. France
- Fayolle ,A, (2017) ; « Qu'est –ce qu'un entrepreneur ? » , Constructif,n47

- Fayolle, A, (2007), « Entrepreneurship And New Value Creation The Dynamic Of The Entrepreneurial Process » , ed. Cambridge.
- Fayolle, A et Verstraete, T, (2005), “Paradigmes et entrepreneuriat”, Revue de l’Entrepreneuriat, No. 4(5), p. 33-52
- Fayolle, A, et Randerson , K, (2010), « Management entrepreneuriale et orientation entrepreneuriale : Deux concepts si différents ? » , cahier de recherche , CNRS , version 1 , université Pierre Mendès France Grenoble 2.
- Gartner, B William, (1990), “What are we talking about when we talk about entrepreneurship?”. Journal of Business Venturing, 1990, vol. 5, issue 1, pages 15-28
- Khandwalla,P,(1976), « Some Top Management Styles ,, their context and performance,Organisation and Administrative science »,Sciences,7
- Lumpkin et Dess, (1996), « Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance » Academy of management Review
- Lumpkin et Dess, (1996), « Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance » Academy of management Review
- Lumpkin, GT GDW Lyon, G Dess (2000), “ Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process » Journal of management.
- Masmoudi, M. R. (2007). Etude exploratoire des processus et modèles d’incubation en entrepreneuriat: cas des pépinières tunisiennes (Doctoral dissertation, Université du Sud Toulon Var).
- Marbach,Ch, (2006), « l’ appui à la création : trois ans après- regards de chefs d’entreprise » , Regards Sur Les Pme, Observatoire des pme, N°11, 2006, France, p:23
- Mair, J; Martí, I. (2004), « Social entrepreneurship: what are we talking about? A framework for future research », Working Paper, IESE Business School – University of Navarra
- Mintzberg H , (1979) “The structuring of organizations: A synthesis of the research- University of Illinois at Urbana-Champaign's” Desautels Faculty of Management
- Miller , (1983) “revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future » Entrepreneurship Theory and Practice, 2011 - Wiley Online Library
- Ma,H &Tan,J, (2006), « Key Components and implications of entrepreneurship : A 4-P framework » , journal of business venturing , 21.

- Mezghani,L, (2009), « support pédagogique du module culture entrepreneuriale », université de Sfax
- Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(5), 873-894.
- Nelson RR , SG Winter , (1982), “The Schumpeterian tradeoff revisited » *The American Economic Review*
- Stevenson et Jarillo, (1990), « A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management », *Strategic Management Journal*, Vol. 11
- Smilor, R. W., Gibson, D. V., & Kozmetsky, G. (1989). Creating the technopolis: High-technology development in Austin, Texas. *Journal of Business Venturing*, 4(1), 49-67
- Rauch A., Wiklund J., Lumpkin G. T., et Frese M., (2009), “Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future”, *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 33, n° 3, p. 761-787
- Randerson , K et al , (2011), « Orientation entrepreneuriale : une approche par les configurations », 7ème congrès de l’Académie de l’Entrepreneuriat et de l’innovation , Paris.
- Hackett, S. M., & Dilts, D. M. (2004). A real options-driven theory of business incubation. *The journal of technology transfer*, 29(1), 41-54
- Hortovany,L, (2010), « Entrepreneurial Management in Hungarian SMES » , Corvinus University of Budapest, institute of management, H1093,Budapest, Fovam ter 8. p76
- Hortoványi, L et ZR Szabó, (2006), “The Impact Of Management Practices On Industry-Level Competitiveness In Transition Economies, In Terziowsky, M (Ed): Energizing Management Through Entrepreneurship And Innovation” (contributor), Routledge, forthcoming.
- Verstraete T , (2000) , « Les Universités et l'entrepreneuriat », Papier de recherche. Adreg
- Zahra, S.A., Pearce, J.A. (1994). “ Corporate entrepreneurship in smaller firms: the role of environment strategy and organization” . *Entrepreneurship, Innovation and Change* 3 (1) : 31-45
- Zahra, S. A., Randerson, K., & Fayolle, A. (2013). Part I: The evolution and contributions of corporate entrepreneurship research. *Management*, 16(4), 362-380

- Zahra, SA (1991) , “ Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study » Journal of business venturing Elsevier

**Sites web :**

<https://anade.dz/index.php/fr/>

<https://www.angem.dz/>

[https://www.cnac.dz/site\\_cnac\\_new/Web%20Pages/Fr/FR\\_Accueil.aspx](https://www.cnac.dz/site_cnac_new/Web%20Pages/Fr/FR_Accueil.aspx)

<https://www.anpt.dz/>

<https://www.industrie.gov.dz/?Bulletin-de-veille-statistique>

## **AUTHOR' SHORT BIOGRAPHY**

Zina Arabeche a soutenu sa thèse de doctorat en 2016, à l'université de Tlemcen. L'auteur est Maître de conférences à l'Université Ahmed Zabana de Relizane depuis 2011. Elle travaille notamment sur des sujets tels que : l'entrepreneuriat, le Big Data, la RSE, le développement durable, la performance et la culture organisationnelle

ORCID iD: <https://orcid.org/000-0003-3893-3378>

E-mail: [zina.arabeche@univ-relizane.dz](mailto:zina.arabeche@univ-relizane.dz)