

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master en Management des organisations

**Rôle de l'accompagnement dans la croissance des start-ups
Cas : Médafco-développement**

Par : MEHIAOUI Mohamed Sami

Encadré par : Dr ABID Nabila

Année 2018/2019

RÉSUMÉ

Avec l'évolution de l'écosystème entrepreneurial en Algérie, notre présente recherche s'intéresse au rôle de l'accompagnement dans la croissance des start-ups. Pour ce faire, nous avons mené une étude mixte, en commençant par une démarche quantitative afin d'identifier les indicateurs de développement, et également pour cerner les caractéristiques des entrepreneurs cibles de notre étude, par la suite, à l'aide d'une démarche qualitative nous déterminerons l'impact de l'accompagnement sur ces derniers. Nos résultats révèlent que l'accompagnement a un rôle significatif à toutes les phases du parcours de l'entrepreneur et de ce fait impacte positivement les facteurs de croissance, choisis tout au long de notre étude.

Mots clés : Accompagnement, croissance, facteurs de croissance, start-up

ABSTRACT

With the evolution of the entrepreneurial ecosystem in Algeria, our present research focuses on the role of support on the growth of start-ups, to do this we conducted a mixed study, starting with a quantitative method, to identify the growth indicators and also to identify the characteristics of the target entrepreneurs in our study, after that with using a qualitative approach, we will determine the impact of support on them. Our results reveal that support has a significant role in all phases of the entrepreneur's career and therefore has a positive impact on the growth factors chosen throughout our study.

Keywords: support, growth, growth factors, start-up

ملخص

مع تطور النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في الجزائر، تهتم دراستنا حول دور المرافقة في نمو الشركات الناشئة، لهذا الصدد اجرينا دراسة مختلطة بدأ بمنهجية كمية، بهدف تحديد مؤشرات نمو والتطور بالإضافة الى تحديد خصائص راندي الاعمال بعد ذلك استعملنا منهجية نوعية لقياس تأثير المرافقة عليهم، تشير نتائجنا على أن المرافقة لها دور في جميع مراحل تقدم رواد الأعمال وتؤثر إيجابيا على عوامل النمو التي اخترناها خلال دراساتنا

كلمات مفتاحية: المرافقة، النمو، عوامل النمو، الشركات الناشئة

REMERCIEMENTS

Avant tout je remercie Dieu Tout Puissant le plus digne d'être remercié. D'autre part je remercie l'ensemble des personnes m'ayant soutenu dans l'élaboration de ce modeste travail, à commencer par ma mère et ma famille, mon encadreur Dr. Nabila Abid pour ses précieux conseils, mes promoteurs Kamel Ousmane et Laila Abouhalim pour m'avoir aidé à me former et à me redécouvrir, pour finir je remercie tous mes amis de l'école, de la cité universitaire, des associations et Zamime Imene.

Sami Mehiaoui

TABLE DES MATIÈRES

	Pages
RÉSUMÉ	i
REMERCIEMENTS	ii
TABLE DES MATIÈRE	iii
LISTE DES TABLEAUX	vi
LISTE DES FIGURES	vii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	ix
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET MEHODOLOGIQUE	6
Section 1 : Cadre théorique de la recherche	7
1-1- De l'intention entrepreneurial à la création	7
1-1-1- Le processus entrepreneurial	7
1-1-2- La start-up comme résultat du processus entrepreneurial	10
1-2- Les déterminants de la croissance :	20
1-2-1- Les facteurs de croissance des start-ups	20
1-2-2- Les facteurs d'échec	30
1-2-3- Les indicateurs de croissance	32
1-3- L'accompagnement entrepreneurial, un impératif pour la croissance	33
1-3-1- Les organismes d'aide à l'entreprenariat en Algérie	34
1-3-2- Le processus de conseil et d'accompagnement	39
1-3-3- La triptyque de l'accompagnement	40
1-3-4- L'intervention en accompagnement	42

Section II : Cadre méthodologique de la recherche	44
2-1- Le paradigme épistémologique	44
2-2- Démarche méthodologique	45
2-2-1-Présentation de l'approche mixte (dominance du qualitatif)	46
2-2-2-Design de complémentarité : QUAL (quanti), rôle secondaire du quanti, selon Morse (1991)	47
2-3- Instruments de collecte de données	48
2-3-1- L'observation	48
2-3-2- La recherche documentaire	48
2-3-3-Le questionnaire en appui à l'étude	50
2-3-4-Les entretiens semi directifs	52
CHAPITRE II : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS	57
Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil	58
1-1-Présentation de l'entreprise	58
1-2-les organes de Médafco	59
1-2-1-l'organe du conseil des mentors	59
1-2-2-l'organe de l'équipe exécutif	60
1-3-Les Programmes de Médafco	61
1-3-1-Bootcamp ACL	61
1-3-2-Bootcamp Scale up	62
1-4-Les objectifs de Médafco	63
Section 2 : Présentation et Discussion des résultats	63
2-1-Caractéristiques des entrepreneurs et indicateurs de développement	64
2-2-Processus d'accompagnement	74
2-2-1- Processus Médafco-consulting	74

2-2-2- Processus Médafco-développement	76
2-3- Rôle de l'accompagnement dans la croissance des start-ups :	77
2-3-1-Difficultés rencontrés	78
2-3-2-Impact de l'accompagnement sur le profil de l'entrepreneur	80
2-3-3-Impact de l'accompagnement sur l'organisation de la start-up	81
2-3-4-Impact de l'accompagnement sur le l'environnement de la start-up	84
2-4- Synthèse et suggestions	86
CONCLUSION	90
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	93
ANNEXES A- LE QUESTIONNAIRE	99
ANNEXES B- LE GUIDE D'ENTRETIEN	104

LISTE DES TABLEAUX

	Pages
Tableau 1 : Les différences et similitudes entre la start-up et la PME	12
Tableau 2 : Les différences entre le modèle traditionnel et le modèle Lean	17
Tableau 3 : Les organismes d'aide à l'entrepreneuriat en Algérie	35
Tableau 4 : Catégories de priorité des start-ups identifiées par rapport à notre étude	53
Tableau 5 : Informations start-ups	54
Tableau 6 : L'équipe exécutif de Médafco- développement	61
Tableau 7 : Les bootcamps organisés depuis 2017	64
Tableau 8 : Les étapes de la phase d'initiation	75
Tableau 9 : Le rôle de l'accompagnement sur la croissance la start-up selon les différentes phases du parcours de l'entrepreneur.	88

LISTE DES FIGURES

	Pages
Figure 1 : Le processus entrepreneurial	8
Figure 2 : Les différents Model de création de start-up	13
Figure 3 : Modèle traditionnel de développement de produits	14
Figure 4 : Composition du Business Model Canevas	16
Figure 5 : Les facteurs liés à la croissance	21
Figure 6 : Les composants du profil de l'entrepreneur	22
Figure 7 : Compétences comportementales	23
Figure 8 : Les éléments de base de l'organisation	25
Figure 9 : L'environnement externe de l'entreprise	26
Figure 10 : Le modèle PESTEL	26
Figure 11 : Les 5+1 forces de porter	28
Figure 12 : le processus d'accompagnement	34
Figure 13 : Les trois acteurs de l'accompagnement	40
Figure 14 : Le design de complémentarité	47
Figure 15 : Les sciences et théories source documentaire de notre étude	49
Figure 16 : Les initiaux de medafco	59
Figure 17 : Le conseil des mentors	60
Figure 18 : Pourcentage des reponses à la question 1	65
Figure 19 : Pourcentage des réponses à la question 2	66

Figure 20 : Pourcentage des réponses à la question 3	66
Figure 21 : Pourcentage des réponses à la question 4	67
Figure 22 : Pourcentage des réponses à la question 5	68
Figure 23 : Pourcentage des réponses à la question 6	68
Figure 24 : Pourcentage des réponses à la question 7	69
Figure 25 : Pourcentage des réponses à la question 8	70
Figure 26 : Pourcentage des réponses à la question 9	71
Figure 27 : Pourcentage des réponses à la question 10	71
Figure 28 : Pourcentage des réponses à la question 11	72
Figure 29 : Pourcentage des réponses à la question 12	73
Figure 30 : Pourcentage des réponses à la question 13	73
Figure 31 : Impact de l'accompagnement sur les facteurs de croissance	78
Figure 32 : Témoignage concernant l'impact de l'accompagnement sur le profil	80
Figure 33 : Les nombres d'emplois créés par les 4 start-ups créées suite au bootcamp par start-up	82
Figure 34 : Témoignage des activités développées et transformation établi sur les 7 start-ups créées avant le bootcamp	83
Figure 35 : Degrés d'impact des facteurs de croissance sur la croissance et le développement de la start-up.	87

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYME

ACL : Alinov Creativity and Leadership

ANDI : Agence nationale de développement de l'investissement

ANSEJ : Agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes

APCE : Agence pour la création d'entreprise

BOOTCAMP : Formation accélérée

CNAC : La caisse nationale d'assurance chômage

FRI UP : Association fribourgeoise à but non lucratif

HEC : Haute école de commerce

IES : Institute entrepreneur social, Portugal

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Économiques.

ONS : Office National des Statistiques.

PME : Petite et moyenne entreprise

PNB : Production national brute

RD : recherche et développement

RH : Ressources humaines

SCALE UP : programme, diagnostic d'entreprise

TPE : Très petite entreprise

TIC : Technologie de l'information et de la communication

INTRODUCTION

Avec l'évolution de l'écosystème entrepreneurial en Algérie, les jeunes Algériens qui n'étaient pas intéressés par l'entrepreneuriat et qui avaient pour seul but, trouver un emploi dans les meilleures entreprises, envisagent aujourd'hui de créer leurs propres emplois, ceci grâce à la création du ministère de la PME en 1991, et la promulgation du code de l'investissement en 1993, qui a favorisé et facilité la création des start-ups à travers différents dispositifs de financement et d'accompagnement, pour laisser devenir l'entrepreneuriat comme phénomène de mode en Algérie.

Dans ce contexte, notre étude vient pour essayer de comprendre le rôle de l'accompagnement tout au long du parcours de l'entrepreneur, autrement appelé processus entrepreneurial, en partant de l'intention d'entreprendre jusqu'à la croissance de la start-up vers la PME, et éventuellement essayer de comprendre quel est l'impact de cet accompagnement sur la croissance des start-ups.

Nous définirons tout au long de notre étude l'accompagnement comme étant un processus d'aide et soutien aux entrepreneurs et en conséquence d'aide aux start-ups qui représentent simplement de nouvelles entreprises évoluant dans un environnement extrêmement risqué, d'autre part nous définissons la croissance des start-ups à partir d'indicateurs tels que la richesse créée, nombre d'employés ou secteurs pénétrés qui sont influencés par des facteurs de croissance et de développement que nous verrons tout au long de notre étude.

Afin de démontrer l'importance de notre étude nous mettons l'accent sur le fait qu'en Algérie ou ailleurs l'entrepreneuriat est un vecteur vital de développement économique et social, entier grâce à ses apports sur la création de richesses, d'emplois, d'innovations, de renouvellement du parc d'entreprises, d'exploitation des ressources, de diversification et de complémentarité des entreprises...etc.

Ceci dit même si la disparition des start-ups n'est pas comptabilisée, la survie des start-ups reste tout de même très faible, de manière générale, selon *Fri Up* qui est une association fribourgeoise à but non lucratif accompagnant les start-ups, en 2014 le taux d'échec des start-ups suisses n'ayant pas bénéficié d'accompagnement est d'environ 80% dans une durée de survie de 5 ans (Fri up, 2014), or selon l'*Office Fédéral de la Statistique suisse* 2013, le taux de survie à cinq ans en Suisse des petites et moyennes entreprises (PME) est très faible. Il était de 48,6% pour la période 2003-2008 au niveau du secteur tertiaire et de 57.4% pour la même période pour le secteur secondaire (Office fédéral de la statistique, 2013).

Or en Algérie, selon Bensaoula Abdelhakim, (2017), directeur de l'agence national de promotion et de développement des parcs technologiques déclarent, que sur 201 projets retenus et accompagnés seulement 28 start-ups ont été créées, équivaut à un taux d'échec de 86%, depuis l'entrée en activité de l'incubateur de Sidi Abdellah en 2004 par décret exécutif N°4-91.

Dans le cadre de cette réflexion, notre problématique principale s'articule autour de la question suivante :

- ***Quel est l'impact de l'accompagnement sur la croissance et le développement des start-ups en Algérie ?***

A partir de cette problématique nous remarquons que dans la littérature et la pratique, l'accompagnement apparaît sur toutes les phases du parcours de l'entrepreneur, en apportant un soutien et en influant sur plusieurs facteurs. Dans le cadre de notre étude exploratoire, nous avons jugé que les facteurs de croissance les mieux adaptés à notre cursus de management des organisations et qui favorisent la croissance des start-ups sont les 3 facteurs suivants : le profil de l'entrepreneur, l'organisation de la start-up, et l'environnement externe.

A partir de là, nous appuyons notre problématique avec les questions secondaires suivantes :

- ***Quel est l'impact de l'accompagnement sur le profil de l'entrepreneur ?***
- ***Quel est l'impact de l'accompagnement sur l'organisation de la start-up ?***
- ***Quel est l'impact de l'accompagnement sur l'environnement externe de la start-up ?***

Afin de répondre aux questions précédentes nous avons utilisé une méthodologie de recherche mixte en nous appuyant sur différents instruments tels que : L'observation, La recherche documentaire, Le questionnaire fermé, et l'entretien semi directif, avec en premier lieu une démarche quantitative pour identifier les indicateurs de développement et l'état d'avancement des entrepreneurs suite à l'accompagnement, pour ensuite nous approfondir avec une démarche qualitative sur notre cible que nous aurons identifié grâce à l'étude au préalable.

Ainsi l'accompagnement entrepreneurial est une pratique qui est apparue en 1960 et qui s'est développée en 1980, cependant il n'est apparu dans les paysages académiques comme sujet de recherche que depuis les années 2000 et notamment dans les travaux de (Kokou Ddokou 2001), d'autre part l'individu entrepreneur est motivé à créer une entreprise par des facteurs qui lui sont endogènes et exogènes à qui inhibent ou exhibent ses capacités à créer une start-up. Tout ceci est analysé dans l'optique de pouvoir identifier les meilleures solutions à promouvoir afin de promouvoir la création de start-up dans les pays en voie de développement tel que l'Algérie. Tout en étant conscient que le processus entrepreneurial est endogène à chaque individu, et qu'il présente des complexités souvent difficiles à décortiquer (Fayolle et Degeorge, 2012, p. 57).

Les caractéristiques organisationnelles et l'environnement externe des start-ups sont également des facteurs explicatifs à la réussite ou de l'échec de celles-ci, la plupart des travaux de recherche s'accordent pour considérer que la taille de la start-up nouvellement créée et ses ressources financières, ainsi que la relation établie avec les clients, les fournisseurs et toute autre partie impactant la start-up sont des déterminants majeurs de sa réussite, ou de son échec (Frank Lasch, Le Roy, Yami, 2004)

Dans le cas de notre étude nous avons tout d'abord élaboré une revue de littérature fusionnée avec le cadre conceptuel avec un acheminement basé sur les étapes du parcours de l'entrepreneur, qui commence de l'intention entrepreneurial jusqu'à la décision d'entreprendre, appuyé par les recherches en psychologie et sociologie, suivi par des recherches très récentes en entrepreneuriat et en start-ups afin d'avoir un aperçu sur les différents modèles et typologies de création, pour passer vers l'identification des facteurs, indicateurs et causes de succès ou d'échec, enfin vient l'accompagnement qui apparaît sur toutes les étapes du parcours de l'entrepreneur en lui apportant un soutien et conseil favorisant sa progression.

Dans un deuxième temps nous avons présenté la méthodologie de recherche adoptée pour cette étude avec la présentation du mode de raisonnement mobilisé ainsi que des instruments de collecte de données, et du type d'analyse dont nous nous sommes servis, suite à cela nous avons présenté l'organisme d'accueil ainsi que les conditions dans lesquelles notre étude s'est déroulée pour conclure par les résultats et synthèse de notre recherche.

Notre recherche a été structurée en deux chapitres :

Chapitre 1 : Cadre théorique de la recherche

- Revue de littérature et cadre conceptuel
- Méthodologie de recherche

Chapitre 2 : Présentation des résultats

- Présentation de l'organisme d'accueil
- Présentation et discussion des résultats

CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE

Section 1 : Cadre théorique de la recherche

Durant cette section nous allons aborder l'aspect théorique de notre recherche en présentant les différentes recherches qui ont été faites au préalable sur le parcours de l'entrepreneur, en commençant par l'intention d'entreprendre à la création de start-up qui combine les différentes études qui concernent le processus entrepreneurial en amont et les études sur les différents modèles de création de start-up, pour partir sur les déterminants de la croissance qui sont présentés par des facteurs de croissance, enfin sur l'accompagnement entrepreneurial qui est comme nous le verrons un impératif à la croissance et qui de ce fait apparaît sur tous le parcours de l'entrepreneur.

1-1-De L'intention d'entreprendre à la création de start-up

Dans cette partie, nous identifions le processus entrepreneurial, endogène et exogène à l'individu entrepreneur, qui mène à la création d'un organisme générant une valeur ajoutée. Nous identifions également la différence entre l'entreprise et la start-up ainsi que les différents types de celles-ci respectivement, qui induisent à différents modèles de création qui sont considérés comme une étape indispensable dans le processus entrepreneurial. Ceci est inévitablement la première phase de l'analyse du processus d'accompagnement afin de mieux comprendre la problématique liée au rôle et impact de ce dernier sur le développement des start-ups créées.

1.1.1 Le processus entrepreneurial

Dans le but d'analyser le processus entrepreneurial, il est nécessaire de souligner certaines réserves émises par certains auteurs face à un processus entrepreneurial linéaire tel que celui développé par Shook, Priem. Et Mc Gee (2003, p. 381), dans pratiquement chaque modèle de processus entrepreneurial, l'élément ordre est très important. Par exemple, dans le modèle de Shook et al (2003), l'intention d'entreprendre apparaît comme la première étape du processus, tandis que la recherche et la découverte d'une opportunité viennent en deuxième position.

Pour Fayolle et Degeorge (2012, p. 60) cet ordre peut être remis en question car dans la réalité, tout n'est pas aussi ordonné. En effet, pour certains individus, l'intention d'entreprendre et celle de découverte d'opportunité peuvent se déclencher en même temps,

ou à l'inverse. En appliquant ce constat, dans l'analyse des politiques d'accompagnement pour la création des start-ups, il est important de savoir quelle est l'étape la plus propice d'engendrer la création, mais également, dans la phase de recrutement, il est important de savoir à quelle étape du processus se retrouvent les individus à accompagner.

Selon Tounés, (2003) Pour comprendre les origines du comportement entrepreneurial, nous avons besoin de comprendre les changements dans les facteurs antérieurs qui ont déclenché ce comportement). Dans ce sens, il est important de se positionner en amont de l'acte entrepreneurial. Afin de comprendre et d'expliquer pourquoi et comment un individu développe un comportement entrepreneurial, bien avant d'arriver au stade de la création de la start-up.

Figure 1 : le processus entrepreneurial



Source : travail de l'étudiant

A- Propension entrepreneuriale

La propension correspond à « *une inclination, un penchant à s'engager dans une démarche entrepreneuriale* » Fayolle, (2000). En d'autres termes, la propension entrepreneuriale signifie la sensibilité à une carrière entrepreneuriale. C'est une combinaison des traits de personnalité, des caractéristiques psychologiques, du réseau social personnel et professionnel ainsi que des expériences antérieures de l'entrepreneur potentiel (Learned, 1992 ; Tounés, 2003).

B- Intention entrepreneuriale

Ce qui distingue l'intention de la propension est « *l'existence d'une idée ou d'un projet d'affaire plus ou moins formalisé, et l'engagement personnel (en temps, en argent et en énergie) dans le processus de création d'entreprise* » (Tounés, 2003)

Parler d'intention est une tâche difficile dans la mesure où elle demande que soit défini le concept. Or, dans la littérature, le terme est défini comme un concept complexe dans lequel se regroupent les termes tels que goal, opérative intention, « *behavioral intention* » (Battistelli, Atzeri et Fadda, 2003, Cité par M. Mouloungui, 2012, p.61). De ce fait, il n'est pas facile de donner une définition unique du concept compte tenu du fait qu'il y a autant de définitions que d'auteurs. Certains parlent de jugement, d'autres de volonté ou d'état de pensée, tandis que d'autres mettent l'accent sur son contenu. Cependant un point fait l'unanimité : l'intention se situe dans l'esprit de la personne qui la développe, elle est reliée au passage à l'acte.

C- Décision d'entreprendre, découverte d'opportunité

Au niveau de la découverte des opportunités, comme le confirment Shook *et al*, (2003, p. 387), peu d'études existent sur les facteurs qui font que certains individus découvrent plus facilement les opportunités que d'autres, la décision entrepreneuriale implique la concrétisation de l'intention d'entreprendre. La décision entrepreneuriale présente deux dimensions fondamentales.

- La première étant, la finalisation de la formalisation du projet dans tous ses aspects, il se transforme en opportunité validée par le plan d'affaire.
- La deuxième étant, la mobilisation intégrale des ressources matérielles, financières et humaines nécessaires.

En effet, ce don d'apprentissage sans l'avoir cherché peut-être inné et n'est pas le même chez tous les individus (Shook et al, p. 148). Quant à Shane (2000), il démontre que la découverte des opportunités est influencée par les expériences vécues, c'est aussi l'information détenue par l'individu sur l'opportunité qui déterminera celui qui deviendra entrepreneur ou pas. Ainsi donc, le concept d'information est très important dans

l'identification d'une opportunité, et dans celui de tout le processus entrepreneurial (Shane, 2000).

D- Acte d'entreprendre

Correspond au démarrage proprement dit de l'activité entrepreneuriale, à travers la réalisation des premiers produits ou services.

Les étapes du processus entrepreneurial peuvent ne pas être distinguées dans le temps. Il va sans dire que l'intention devance souvent la décision et l'acte d'entreprendre. Néanmoins, les processus entrepreneuriaux sont assez singuliers, l'acte d'entreprendre peut-être engendrer par une opportunité soudaine ou une insatisfaction professionnelle inattendue.

L'importance de l'étude de l'intention entrepreneuriale est telle qu'elle constitue un préalable à la compréhension appropriée du processus entrepreneurial, même si le phénomène n'aboutit pas dans le temps, car l'acte d'entreprendre est lié à l'entrepreneur lui-même et qui résulte à la création d'un organisme. (Noufi, 2016, p.12)

1-1-2- La Start-up comme résultat du processus entrepreneurial

À la fin du processus entrepreneurial, l'entrepreneur ayant fait l'acte de créer son entreprise entame de suite une activité génératrice de valeurs, qu'il propose à un marché donné par le biais d'un produit ou service que son organisme créé offre. De ce fait dans cette partie nous identifions la start-up et la PME, en mettant l'accent sur la différence entre les deux concepts en mentionnant les différents types de start-ups et entreprises qui existent aujourd'hui, suivie des modèles de création, qui nous aideront par la suite à définir les facteurs de succès des start-ups et les indicateurs de croissance.

A) Définition entreprise :

Selon Gilles.Bressy et Christian.Konkuyt (2000) « *L'entreprise est une unité économique autonome disposant de moyens humains et matériels qu'elle combine en vue de produire des biens et services destinés à la vente* »

Les petites et moyennes entreprises (PME) sont définies par des critères tels que le nombre de salarié, le chiffre d'affaire. En effet, en Algérie, comme dans d'autres pays, les PME

constituent la grande partie du tissu économique, bien que l'importance accordée à celle-ci ne soit pas récente. Ainsi les résultats ne sont apparus qu'à partir des années 2000, après une série de mesures d'accompagnement des entreprises pour les amener à acquérir une capacité suffisante de compétitivité. (Chelil Abdelatif, PME en Algérie : réalités et perspectives Université de Tlemcen, p.2). En matière d'organisation les PME sont caractérisées par une stratégie peu formelle et intuitive, un système d'information simple, une forte capacité d'innovation, une bonne adaptabilité au marché, une communication interne facilitée et une hiérarchie peu importante.

B) Définition start-up :

Selon Steve Blank, (2012) « *Une start-up est une organisation temporaire à la recherche d'un business model industrialisable, rentable et permettant la Croissance* »

Selon Éric Ries (2015, p 35) « *Une start-up est une institution humaine servant à créer un nouveau produit ou service dans des Conditions d'incertitude extrême* »

Une start-up est une petite entreprise nouvellement créée dynamique et innovante. Elle se caractérise par une forte capacité de croissance, le recours à des collectes de fonds et un grand risque de faillite lors des premières années. Le principe d'une start-up comme son nom l'indique est de démarrer et de grandir rapidement.

En effet, le modèle des start-ups diffère de celui des entreprises traditionnelles. Tandis que ces dernières exigeaient au personnel des contraintes rigides concernant les conditions et environnement de travail, les start-ups offrent une flexibilité et une modernité à ce niveau. Le fait qu'elle soit créée dans de nombreux cas par des jeunes la rend en même temps créée pour les jeunes. De plus, son environnement de travail contemporain permet la rentabilité de ses employés. (Star agile, 2017, Modeler vos performances, p.10)

C) Différence entre PME et start-up :

En général, une start-up est considérée comme une PME (Star-agile,2017, p.11). Toutefois, il existe de nombreuses différences en ce qui concerne le degré de maturité, le statut juridique, le local et autres immobilisations, le modèle économique, le degrés d'innovation, la taille, la manière d'obtenir des levées de fond ainsi que l'environnement de travail et la flexibilité de l'organisation, qui sont démontrés ci-dessous dans le tableau suivant :

Tableau 1 : les différences et similitudes entre la start-up et la PME

		Start-up	PME
Différences	Maturité	Jeune et en cours de maturation	Mature et bases solides
	Statut	Temporaire, évolution en PME et/ou grande entreprise	Stable
	Lieux de travail	Petits bureaux ou incubateurs de start-ups	Possède leurs propres bureaux
	Modèle économique	Cherche encore leur modèle (produits, clients, fournisseurs et distributeurs variables)	Déjà établi (produits, clients, fournisseurs et distributeurs connus)
	Innovation	Sur les produits	Sur les moyens de productions
	Taille	Petites mais, en général, les PME emploient plus de salariés que les start-ups	
Similitudes	Levée de fonds	<ul style="list-style-type: none"> - Prêts bancaires : PME > Start-ups - Business Angel : PME = Start-ups - Crowdfunding : PME < Start-ups 	
	Environnement de travail	Openspace, communication facilité et convivialité	
	Flexibilité	Horaires souvent variables	

Source : Star agile, 2017, Modeler vos performances, page 11

Après avoir présenté la différence entre l'entreprise et la start-up, connaître les types de start-ups ainsi que l'objectif de l'entrepreneur quant à leurs créations demeurent une étape essentielle à l'élaboration d'un processus d'accompagnement.

D) Les différents types de start-ups :

Selon Éric Ries, (2015) chercheur de la Silicone Valley, il existe 6 types de start-ups qui sont différenciées selon leurs objectifs initiaux lors de la création, ainsi que sur leurs potentiels de croissance et de développement, les types de start-up sont résumés ci-dessous :

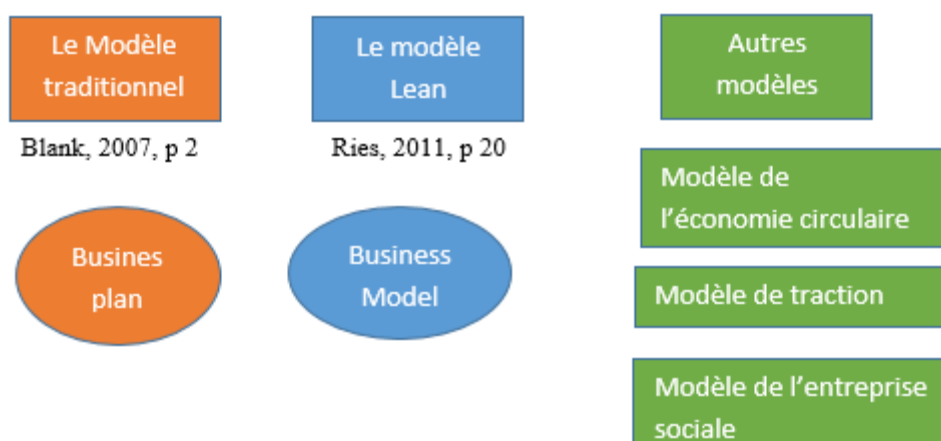
- *Life style start-up, work to live their passion* : Start-up créée par passion
- *Small business start-up, work to feed their family* : Start-ups créées par nécessité pour nourrir sa famille

- *Scalable start-up, born to be big* : Les start-ups à grand potentiel que les chercheurs de la Silicone Valley inspirent à créer
- *Buyable start-up, aquisition target* : Start-up à grand potentiel qui n'arrive pas à trouver des fonds d'investissement, elles sont souvent la cible des grandes compagnies qui les rachètent
- *Social start-up, driven to make the différence* : Le but est de rendre le monde meilleur pas de pénétrer des marchés ou de créer de la richesse
- *Large company start-up, innovate or evaporate* : Start-up innovante avec un large taux de mortalité, changeant sans cesse son business modèle pour faire face à l'environnement

E) Les différents modèles de création des start-ups :

Nous aborderons dans cette partie les différents modèles de création de start-up qui ont fait l'intérêt des chercheurs durant ces dernières années, de ce fait, après plusieurs lectures dans le domaine, notre intérêt se penche sur les modèles suivants : *Le modèle traditionnel* et *le modèle Lean* qui sont chacun appuyé par des outils tels que *le business plan* et *le business modèle*, d'autres types de modèles existent que nous présenterons en appuis tout au long de cette partie :

Figure 2 : Les différents modèles de création de start-up



Source : travail de l'étudiant à partir des références mentionnées

a) Le Modèle traditionnel :

Lorsque le problème et la solution sont connus, ce qui est le cas pour une entreprise déjà établie, elle utilise le modèle traditionnel qui consiste à développer le produit, ensuite vendre ce produit pour croître. Ce modèle est bien connu aussi au sein des grandes entreprises. Chaque firme devant lancer un nouveau produit sur le marché utilise une variante du modèle de développement présenté sur la figure suivante :

Figure 3 : Modèle traditionnel de développement de produits



Source: Steve Blank, Bob Dorf, 2012, p.5

Ainsi, pour la définition de sa stratégie, la start-up, créée selon le modèle traditionnel, se base sur le business plan.

Le business plan est « *Un document écrit permettant de formaliser un projet d'entreprise. C'est la seconde étape du processus de création d'une société qui est réalisée après l'évaluation du projet. Le business plan peut également être utilisé lors du développement de nouvelles activités dans une société préexistante. Il est essentiellement utilisé afin de collecter des financements auprès des investisseurs, et se concentre sur les douze mois qui viennent* » Richard Stutely, (2012, p.8)

Le business plan représente en effet le reflet du projet. C'est par excellence l'outil qui sert à formaliser le projet et à communiquer l'idée tant à des investisseurs tels que les banquiers, les ventures capitalistes, les business Angels, actionnaires entre autres, qu'à des membres de l'entreprise travaillant sur le projet. Ceci revient à sa forme qui englobe tous les aspects du projet.

Un business plan, plan d'affaires en français, contient généralement les informations suivantes Richard Stutely, (2012, p.12) :

- Les activités de l'entreprise
- Le contexte et la situation actuelle de l'entreprise
- Le marché extérieur, positionnement concurrentiel du marché
- Les objectifs pour toutes les périodes couvertes par le business plan
- La stratégie pour atteindre ces objectifs
- Identification des risques et des opportunités
- Le développement d'une stratégie pour limiter les risques et exploiter les opportunités
- Déclinaison opérationnelle des stratégies
- Planification des dépenses et recettes dans un plan financier
- Rédaction du plan financier avec concision

Les autres éléments qui sont à rajouter dépendent de la nature du projet : création d'une entreprise, développement d'une activité (une filiale, un produit) etc.

b) Le modèle Lean

Le *Lean Start-up* est une méthodologie qui présente une nouvelle façon de développer des nouveaux produits en mettant l'accent sur des itérations rapides, la compréhension du client, une grande vision ainsi qu'une grande ambition, tout cela en même temps (Ries, 2011, p. 20). Une start-up que l'on peut qualifier de *Lean* suit cette méthodologie, c'est-à-dire qu'elle combine des méthodologies de développement rapides et itératives en utilisant les principes de Développement par la clientèle (Cooper & Vlaskovits, 2010, p. 41).

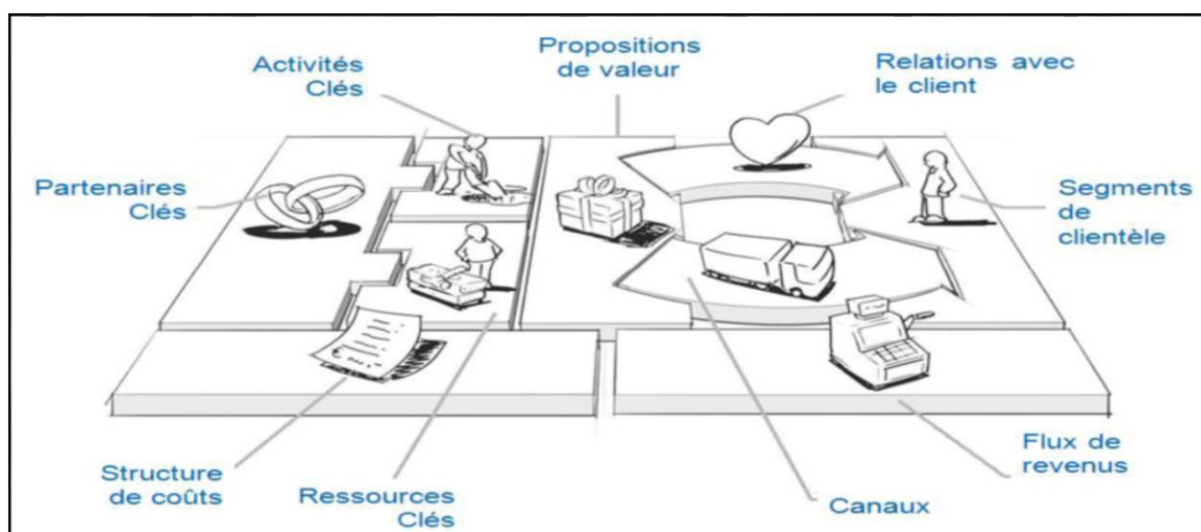
Ce qui sépare les start-ups qui réussissent de celles qui échouent n'est pas nécessairement qu'elles commencent avec un meilleur plan initial, mais plutôt parce qu'elles trouvent un plan qui fonctionne avant de manquer de ressources (Maurya, 2017).

Pour cela, la start-up Lean établit sa stratégie en se basant sur le business modèle. Ce dernier est défini ainsi : "Un business model décrit la manière dont votre organisation crée, délivre et recueille la valeur "En résumé, un business model définit la manière dont votre

organisation gagne de l'argent ou, selon vos propres indicateurs de succès : ...conquiert des utilisateurs, augmente son trafic, ” (Steve Blank, 2012)

C'est un concept qui permet à une entreprise de gagner de l'argent. Il peut se formaliser dans un document de présentation de la logique globale de l'entreprise et d'explication de la création de valeur (Business Model Generation, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2017, p14).

Figure 4 : Composition du Business Model Canvas



Source : Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, 2017, p14.

Dans le but de bien comprendre leurs différences majeures, le Tableau ci-dessous synthétise les éléments à suivre dans un modèle Lean ou un modèle traditionnel.

Tableau 2 : les différences entre le modèle traditionnel et le modèle Lean

<i>Modèle lean</i>	<i>Modèle Traditionnel</i>
Stratégie	
- Modèle d'affaires - Fondée sur les hypothèses	- Business Plan - Fondée sur l'implémentation
Processus de nouveau produit	
- Développement par la clientèle - Sortir du bureau et tester ses hypothèses	- Management de produit - Plan étapes par étapes
Ingénierie	
- Développement Agile - Créer le produit de manière itérative et incrémentale	- Développement Agile ou développement en cascade - Créer le produit de manière itérative ou après avoir déterminé pleinement le produit avant de le créer
Organisation	
- Équipe de Développement par la clientèle ou de développement Agile - Employé engagé pour l'apprentissage, la souplesse et la vitesse	- Départements par fonction - Employé engagé pour l'expérience et la capacité d'exécution
Rapports financiers	
- Indicateurs qui comptent - Coût d'acquisition client, valeur du cycle de vie du client, viralité, taux de résiliation	- Comptabilité - Bilan, Perte et profits, Tableau de flux de trésorerie
Échec	
- Attendu - Résolu en itérant sur les idées et en pivotant	- Exception - Résolu avec des licenciements
Vitesse	
- Rapide - Opère sur des données plus ou moins bonnes	- Mesurée - Opère sur des données complètes

Source : Blank, 2013, p.7 cité par Valentin Barnet 2014 Bachelor Hes.so haute école de gestion et tourisme : L'approche Lean start-up.

On remarque qu'une start-up requiert une certaine part de management spécifique à son contexte d'extrême incertitude. On peut appeler cela le management entrepreneurial. En effet, une start-up n'est pas simplement un produit mais une organisation vivante destinée à apprendre si un produit pourrait satisfaire un problème ou un besoin des clients ou si celui-ci ne servirait à rien car il n'y a aucun marché pour lui.

c) Autres type de Modèles

Il existe plusieurs autres dans le monde de différents types de modèles en fonction de la mission initiale de la start-up, nous citerons ci-dessous les types de modèles suivants :

➤ **Modèle de l'économie circulaire :**

L'économie circulaire est « *Un modèle qui repose sur la création de boucles de valeurs positives à chaque utilisation ou réutilisation de la matière ou du produit avant destruction finale.* » Ross- Carré, Hervé, (2016, p.5)

Inspirée par le cycle de reproduction de l'écosystème, elle se base sur la production de biens à partir de biens utilisés. Elle prône la multiplicité des utilisations d'un même produit que ce soit par le biais du recyclage (en transformant ses composantes pour en concevoir d'autres biens), du partage ou de l'usage au lieu de la possession (l'économie du partage) et d'autres manières qui permettent le prolongement de la durée de vie des produits et en éviter le gaspillage.

Ce faisant, l'économie circulaire permet l'avènement de nouveaux modes de créations, et en l'occurrence, de consommations. Des productions en cycles circulaires et non linéaires permettent l'optimisation des flux des matières et de l'énergie tout en créant de la valeur grâce à l'utilisation des produits usés tout en évitant le gaspillage des matières premières.

➤ **Modèle de traction**

Tandis que le chiffre d'affaires peut être généré de plusieurs manières différentes, la traction est un revenu qui doit pouvoir relier aux actions passées des utilisateurs clés. Celles-ci servent d'indicateur principal permettant d'anticiper la croissance future du business modèle, la traction peut être décomposée en un ensemble d'indicateurs clés « Ash Maurya, Scalling Lean, 2016, p.93 à 97 »

Etapas de conception d'un modèle de traction :

- ❖ Adéquation problème / solution

- ❖ Adéquation produit / marché
- ❖ Croissance

➤ **Le modèle de l'entreprise sociale**

Construire un modèle économique pour une entreprise sociale est synonyme de défi pour les créateurs et pour les parties prenantes, car pour pouvoir réconcilier l'univers économique et l'univers sociétal est une tâche difficile puisqu'ils sont considérés par l'économie capitaliste traditionnelle comme paradoxaux, ceci impacte la structure traditionnelle de l'entreprise (structure financière, la gouvernance, etc.) c'est pour cette raison que la constitution d'un business modèle d'entreprise social cohérent, et on insiste sur le mot cohérent, est un défi.

Le défi repose sur la complexité de la gouvernance due à la pluralité d'objectifs poursuivis par l'entreprise sociale. Ces objectifs sont économiques, sociaux mais aussi politiques. Il faut donc, bien choisir la forme juridique qui soit le plus adaptée afin de rassembler et impliquer les parties prenantes aux objectifs et sensibilités communes afin d'atteindre ces objectifs.

Dans ce sens, leur implication se fait en leur accordant le statut de membre (aux actionnaires, certains travailleurs, certains consommateurs, etc.) qui leur concède un droit de vote équitable par rapport à tous. (Davy (S) et Verna (J), Ines, Grenoble, 2013, p.05).

Les tendances entrepreneuriales ont pris de l'élan, les jeunes veulent de plus en plus être autonomes et se lancer en affaires et créer leurs propres organismes. Les actions de promotion et d'encouragement de cet esprit sont plus que préconisées surtout et particulièrement dans des pays tels que l'Algérie qui présente un très fort potentiel de développement et de croissance de par sa richesse en ressources et en capital humain et la virginité de ses marchés. Ceux-ci sont d'excellentes opportunités pour les jeunes algériens, dont le défis seraient de faire de leurs start-ups un succès. Nous allons voir dans ce qui suit les facteurs déterminant le succès et la croissance des start-ups ainsi que les facteurs de leurs échecs.

1-2- Les déterminants de la croissance des start-ups :

Dans cette partie, nous identifions les facteurs qui influencent la croissance des start-ups ainsi que le potentiel d'appui à la création de ces dernières qui sont les organismes d'aides à l'entrepreneuriat. Ceci est établi à travers l'analyse des facteurs de croissance, afin de mieux comprendre la problématique liée au rôle et impact de l'accompagnement sur le développement et croissance des start-ups.

La croissance des PME et start-up est un sujet de recherche qui a entraîné un grand nombre de travaux depuis plusieurs années étant donné l'importance de ce phénomène sur la création d'emplois et le dynamisme économique. Il semble qu'on comprenne encore mal les déterminants de la croissance et les conditions dans lesquelles une augmentation de l'activité peut se réaliser efficacement, ainsi que les facteurs d'échecs de celle-ci si l'on en juge par la diversité des résultats et l'incohérence parfois de certaines conclusions. (Josée ST-PIERRE, Frank JANSSEN, Pierre-André JULIEN, Catherine THERRIEN, 2003, p.1)

Les PME et les start-ups sont très hétérogènes et leur croissance peut s'exprimer par des indicateurs tels que le chiffre d'affaires, nombre d'employés et autres, ces résultats suggèrent ainsi que les indicateurs de croissance dépendent directement des facteurs de succès qui seront présentés ci-dessous. Or selon la *Harvard Business School* de Boston, sur dix start-ups financées par du capital-risque aux États-Unis, trois à quatre font faillite, trois à quatre retournent l'investissement initial aux investisseurs et seulement une ou deux produisent des revenus substantiels (Gage, 2012), il est donc très important de comprendre pourquoi les start-ups ont un pourcentage de réussite si faible.

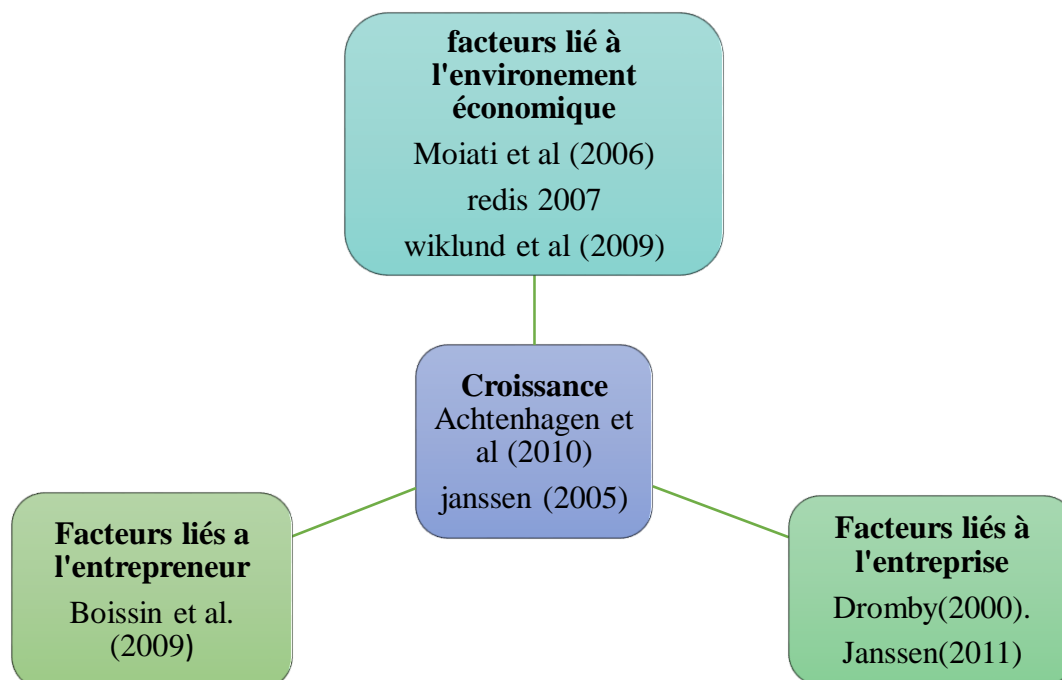
1-2-1- Les facteurs de croissances des start-ups

La croissance est un phénomène multifactoriel que l'on peut étudier au travers de modèles explicatifs globaux dans lesquels le dirigeant et ses motivations jouent un rôle central (Boissin, et al., 2009 ; Lasch, 2005 ; Weinzimmer et al., 1998) nous notons que le concept de start-up n'était pas encore apparu.

Trois types de facteurs influencent la croissance d'une entreprise ;

- L'entrepreneur
- L'entreprise
- L'environnement externe

Figure 5 : Les facteurs Liés à la croissance



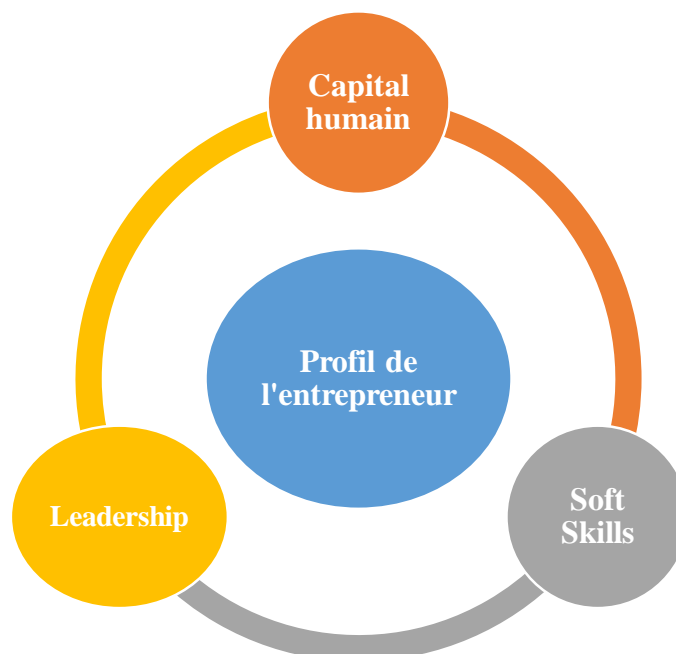
Source : Caroline Tarillon IAE Grenoble, 2017, comment soutenir la croissance des start-ups, 10^{em} congrès, p.4

A. Facteur du profil de l'entrepreneur :

Le créateur est un facteur clé de réussite de la start-up, il est également une condition nécessaire pour la création de valeur, car il en détermine les modalités de production, il est l'acteur principal à la création de valeur, et par l'intermédiaire de son support, investit l'individu qui se définit, pour une large part, par rapport à lui. elle occupe une place prépondérante dans sa vie (son activité, ses buts, ses moyens, son statut social), elle est susceptible de modifier ses caractéristiques (savoir-faire, valeurs, attitudes.) Bruyat, (1993 p.57)

Nous résumons le profil de l'entrepreneur à travers des éléments qui le représente le mieux dans le cadre de notre étude et qui sont représentés dans la figure ci-dessous

Figure 6 : les composants du profil de l'entrepreneur



Source : travail de l'étudiant

1. Capital humain

Pour Woywode et Lessat (2001) et Julien, (2000), le capital humain peut se résumer à l'âge du dirigeant, sa formation et son expérience, son niveau d'éducation et le lien entre le type de formation de celui-ci et l'activité lancée. Ce lien peut impacter positivement la croissance et peut s'avérer significatif dans certaines études, d'autre part le capital humain de l'entrepreneur est toutes les compétences individuelles collectives et organisationnelles, connaissances et expériences professionnelles, savoir-faire, aptitudes ou comportement que l'entrepreneur met en œuvre en situation d'exécution et qui favorisent le bien-être personnel, social et économique, (Cité par ABID Nabila cours Analyse financière, 2019)

2. Leadership

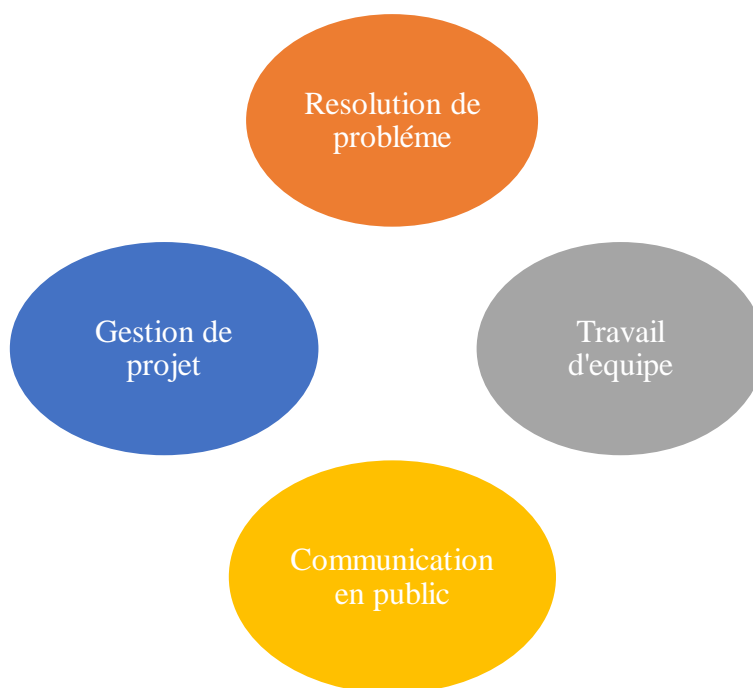
Le leadership est toutes les qualités humaines qui permettent d'influencer, de guider et de faire adhérer une personne ou un groupe de personnes vers un objectif commun, il est également un processus d'influence qui permet aux responsables de faire en sorte que leurs

collaborateurs fassent volontiers ce qui doit être fait, et de bien le faire. (Cité par LARRAS Chafika, cours de ressource humaine, 2018)

3. Les compétences comportementales (Soft Skills) :

Parmi les nombreuses compétences entrepreneuriales nous mettons l'accent sur les compétences suivantes qui nous semble être les plus importantes dans le parcours entrepreneurial des entrepreneurs :

Figure 7 : Compétences comportementales



Source : travail de l'étudiant

- **Résolution de problème :**

Elle consiste à comprendre un problème relié au travail, ou une situation, et à prendre des mesures qui nécessitent l'organisation de données multiples ou la construction d'une démarche qui combine des étapes de raisonnement pour progresser collectivement dans une investigation en sachant prendre en compte le point de vue d'autrui. (Daniel Crépin, François Crépin, René Robin, 2014)

- Travail d'équipe :

Est un travail effectué par un groupe de personnes qui sont organisés de façon précise pour atteindre un but commun, de manière coopérative ou collaborative qui porte sur le fait que chaque membre apporte à l'ensemble de l'équipe ces ressources personnelles afin d'aider à atteindre l'objectif commun. (Caroline Cailteux, 2015, p.58 à 59)

- La communication en public :

Savoir manager c'est surtout savoir expliquer et savoir expliquer c'est savoir parler en public il est fondamental de savoir expliquer ses choix, ses décisions, c'est une compétence devenue indispensable pour un entrepreneur, un dirigeant, ou manager (Auger- Hudon, Valerie, Hudon, Renée, 2017 p.9)

- Gestion de projet :

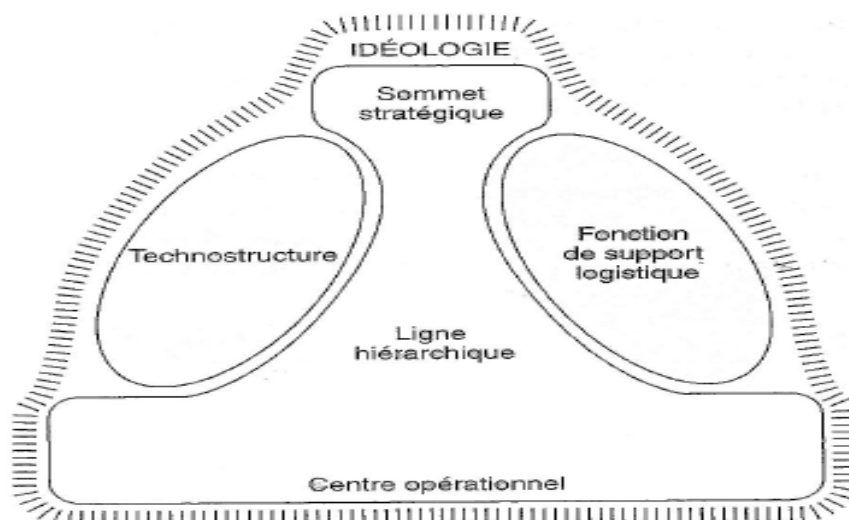
Le management de projet est l'application de connaissances, de compétences, d'outils et de techniques aux activités d'un projet qui sont mises en application sur le terrain dans le but d'optimiser les couts, les délais, et la qualité du projet de création de start-up, (PMBOK4, 2008)

B. Facteurs de L'organisation interne (environnement interne)

Les caractéristiques organisationnelles des start-ups sont un autre facteur de réussite ou de l'échec de celle-ci. La plupart des travaux de recherche s'accordent pour considérer que la taille de l'entreprise nouvellement créée et ses ressources financières sont des déterminants majeurs de sa réussite (Frank Lasch, Frédéric Le Roy, Said Yam, 2005, p.37 à 56)

La synthèse de Mintzberg (1939) resume totalement les fontionements des organisations, les parametres de conceptions, les facteurs de contingences, les differentes configurations organisationnelles, et schématise l'organisation comme un système de flux.

Figure 8 : les éléments de base de l'organisation



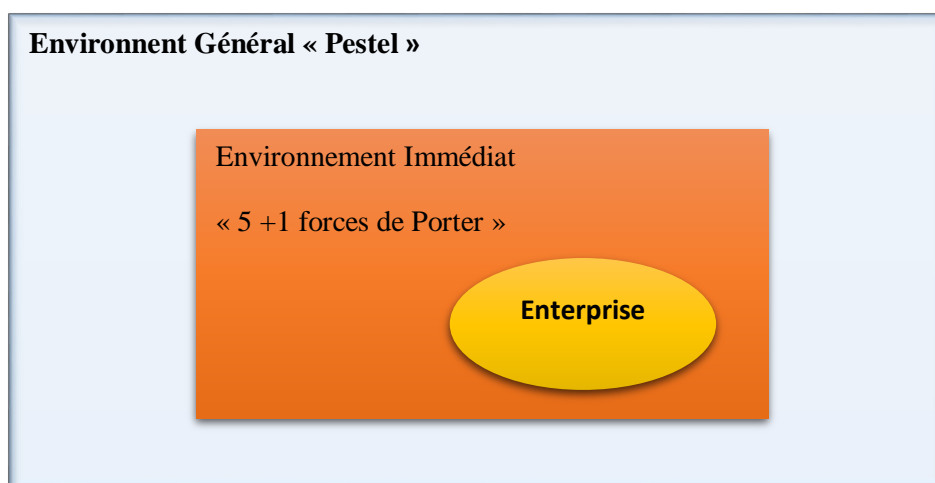
Source : Henry Mintzberg, « le management, voyage au centre des organisation », 1989

En effet, il s'agit de l'approche de la contingence développée principalement par (Burns et Stalker 1961, Woodward 1965, Lawrence et Lorsch 1967) et Mintzberg (1982) qui voient que l'organisation doit s'adapter en permanence avec son environnement externe afin de maîtriser et réduire les incertitudes.

C. Facteurs de l'environnement externe de l'entreprise :

L'environnement externe de l'entreprise se compose de l'environnement *immédiat* et de l'*environnement Général* qui sont différenciés par leur degré d'impact sur la start-up, si bien que l'environnement immédiat impacte directement la start-up, et recouvre les différents acteurs et facteurs affectant l'industrie. Alors que l'environnement général impacte indirectement la start-up, et regroupe l'ensemble des facteurs globaux qui dans une plus ou moins large mesure, ont un impact sur pratiquement toutes les organisations en faisant partie (cité par MEZHOUDA Abdelmalek, cours management stratégique, 2018)

Figure 9 : L'environnement externe de l'entreprise



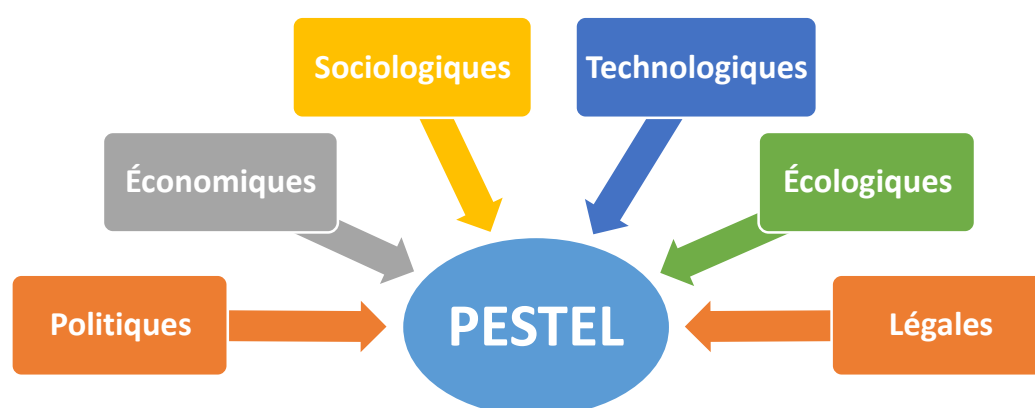
Source : inspiré du travail de Pr Mezhouda Abdelmalek (2019)

1. Environnement Général

L'analyse PESTEL est l'outil le plus représentatif pour diagnostiquer l'environnement général d'ailleurs ces influences environnementales consistent à répertorier et analyser les facteurs environnementaux qui affectent les entreprises. Elles permettent de dépasser l'horizon du secteur pour mieux prévoir son évolution future.

Le modèle PESTEL répartit les influences environnementales en six grandes catégories :

Figure 10 : le modèle PESTEL



Source : Stratégor, 2016,7e Edition, page 32

D'après (Stratégor 7^e Edition 2016, p.32) les six catégories du modèle « Pestel » sont définies ainsi :

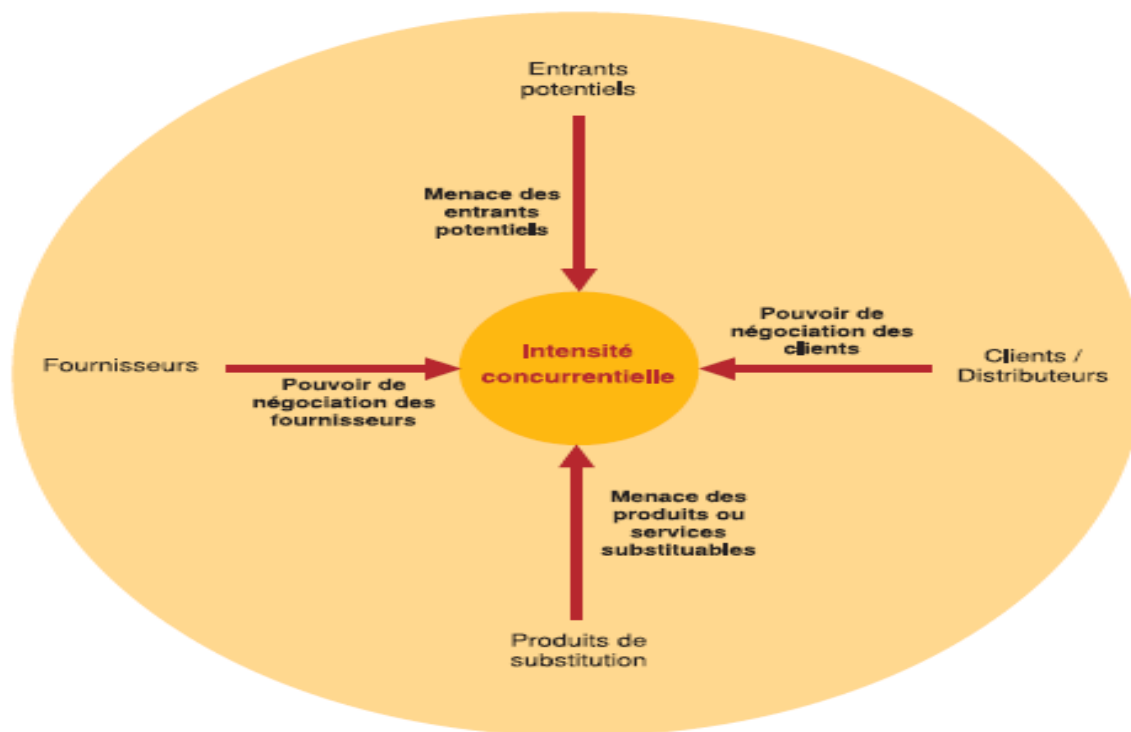
- Politique : Stabilité gouvernementale, politique fiscale, commerce extérieur et protection social peuvent avoir un impact indirect sur la stabilité de la start-up.
- Economique : Cycle économique, évolution du PNB taux d'intérêt, politique monétaire, inflation chômage revenu disponible impactent l'industrie et de ce fait l'économie de la start-up.
- Socioculturel : Démographie, distribution des revenus, mobilité sociale, changement mode de vie, attitude par rapport au loisir et au travail, consumérisme, niveau d'éducation, impactent la qualité de vie des ressources humaines de la start-up.
- Technologique : Dépenses politique en RD, investissements privés et publics sur la technologie, nouvelles découvertes, nouveau développement, vitesse des transferts technologiques, taux d'obsolescence, impactent le secteur des services et ainsi les start-ups dans le domaine des technologies.
- Ecologique : Lois sur la protection de l'environnement, Retraitement des déchets, consommation d'énergie, impactent le produit final de la start-up écologique.
- Légal : Lois sur les monopoles, droit du travail, législation sur la santé, norme de sécurité, impactent les procédures de travail de la start-up qui généralement sont décentralisé.

2. Environnement Immédiat

L'industrie est composée d'un groupe d'organisations proposant la même offre de biens ou de services. Il s'agit d'un ensemble regroupant la totalité des entreprises qui participent, directement ou indirectement, à la production et/ou à la commercialisation ou offrant les services utiles aux utilisateurs, de biens et services pour satisfaire un type de besoins. (Michael Merchesnay 2004, p132).

Le modèle des 5+1 force de porter représente les éléments qui impactent directement l'industrie et de ce fait l'intensité concurrentiel de la start-up.

Figure 11 : Les 5+1 forces de porter



Source : Stratégor, 2016 7^e Edition, p 39)

D'après (Stratégor, 7^e Edition, 2016, page 50. 62) le modèle des 5+1 force de porter est composé des éléments suivants :

- Intensité concurrentielle : l'intensité de la rivalité entre les concurrents existants est un déterminant très fort de l'industrie, vendant des produits identiques dans un secteur déclenche une guerre des prix et la rentabilité tend vers le coût du capital.
- La menace des entrants potentiels : si une industrie rapporte davantage que le coût du capital celle-ci attire les entrants potentiels qui vont augmenter l'intensité concurrentielle et faire baisser le niveau de rentabilité de l'industrie.
- La pression des produits de substitution : la substitution consiste à remplacer un produit ou un service existant par un autre qui remplit la même fonction d'usage, la pression des produits de substitution force les entreprises à baisser leurs prix.

- Le pouvoir de négociation des fournisseurs : la concentration des fournisseurs, la dépendance des produits pour l'acheteur, le coût de transfert d'un fournisseur à un autre impacte le degré de dépendance à un fournisseur et de ce fait le prix des matériaux qu'il offre.
- Le pouvoir de négociation des clients : lorsque le client achète par quantité importante par exemple cela influence sur le prix de vente qui baisse en fonction de l'économie d'échelle.
- Le pouvoir de l'état : Le pouvoir de régulation, Le protectionnisme, d'autres part l'état peut être un client dominant – voire unique. L'état peut également être un concurrent. L'état peut jouer un rôle de prescripteur ou de financeur qui peut favoriser certaines entreprises.

D. Autres facteurs :

Le profil de l'entrepreneur, l'organisation interne et l'environnement externe ne sont pas les seuls facteurs qui peuvent influencer la croissance de la start-up. Cette dernière peut connaître un succès fulgurant comme elle peut subir un échec cuisant, de ce fait il existe d'autres facteurs qui influencent la réussite parmi eux :

- Une proximité entre le profil du créateur et la start-up créée : Trouver le projet qui convient à son profil et à ses capacités d'évolution est une bonne façon d'appréhender une situation de création d'entreprise.
- Une localisation proche : Ne pas s'éloigner de ses bases et ne pas se couper de ses réseaux de proximité. (Environnement et partenaires)
- L'expérience du métier et du management est un facteur de succès : L'expérience permet d'obtenir facilement la confiance des partenaires indispensables (clients, fournisseurs, banquiers...) car on a déjà fait ses preuves.
- La connaissance du métier permet d'avancer rapidement et sûrement.

- L'accompagnement : être entouré de professionnels, pouvoir bénéficier de leurs conseils et de leurs aides et se former au contact de spécialistes de la création, sont autant des conditions permettant au créateur de bien préparer et lancer son projet dans les meilleures conditions.

Ce dernier point qui est l'accompagnement, confie un atout incontestable pour un entrepreneur dans la réalisation de son projet, c'est l'objet de notre recherche. (Mekhbouche Nessrine, Mémoire de master en management et entrepreneuriat, haute école des hautes études de commerce EHEC, 2017, p55)

1-2-2- Facteurs d'échecs de start-up :

Selon (Deborah Gage, 2012), journaliste du *Wall Street Journal*, la start-up échoue lorsqu'elle se trouve obligée de liquider tous ses actifs et les investisseurs perdent l'intégralité de leur investissement initial (la célèbre faillite).

Elle définit aussi l'échec comme l'échec d'atteindre un objectif de croissance ou financier défini au démarrage de l'activité (Gage, 2012). 30 à 40% des start-ups à haut potentiel aux États-Unis échouent si l'on prend en compte la première définition. Si on prend la seconde, c'est plus de 95% (Gage, 2012).

Ces échecs peuvent être le résultat de causes diverses et variées, comme nous le savons déjà la start-up évolue dans un environnement extrêmement incertain et parsemé de risques. Bien que ces deux éléments paraissent identiques, ils sont complètement différents.

A. L'environnement risqué

Lorsqu'une start-up démarre, elle sait qu'elle s'expose à de nombreux risques. Cependant, elle ne sait pas s'ils vont se produire ou non. Il y a cependant une probabilité qu'un événement se déroule ou non (Kaufman, 2012, p. 357).

Tout d'abord, il y a des risques liés à l'innovation. Il s'agit des risques technologiques et les risques de marché. La start-up doit également faire face à des risques plus traditionnels et communs à toutes les entreprises, quelle que soit la taille de celles-ci. On parle ici de risques financiers, compétitifs, d'équipes, légaux ou encore systémiques (Hirai, 2014).

B. L'environnement incertain

Dans un environnement incertain, nous ne sommes pas en mesure de prévoir un événement que nous ne connaissons pas. Il est impossible de prédire le futur en se basant sur des événements passés car des événements aléatoires ou qui ne se sont jamais produits peuvent survenir soudainement, ce qui peut avoir de lourds effets sur les objectifs et le plan d'action (Kaufman, 2012, p. 357).

Tout d'abord, la nature d'une start-up est de rechercher une solution à un besoin identifié. Lorsqu'un entrepreneur se trouve face un problème à résoudre, il imagine et conçoit une solution pour celui-ci. Or, tout cela n'est que pure spéculation car toutes les choses que l'entrepreneur imagine sont des hypothèses. C'est une des principales raisons qui nous fait dire qu'une start-up évolue dans un environnement d'une incertitude extrême. (Kaufman, 2012, p. 357).

C. Le cygne noir

Un cygne noir, selon le philosophe américano-libanais Nassim Nicholas Taleb, est un événement ou une occurrence qui dévie de ce qui est normalement attendu d'une situation et qui est extrêmement difficile, voire impossible à prédire (Financial Times Lexicon, 2014).

Les cygnes noirs ont toujours trois points en commun (Supercoach, 2008) :

- Imprévisibilité,
- Impacts considérables
- Constatation après qu'il été logique et prévisible que ces évènements se produisent.

D. Le développement trop rapide

Pour l'organisation américaine *The Start-up Genome*, trois phases essentielles doivent être respectées par une start-up pour atteindre le succès (Start-up Genome, 2012). Premièrement, la phase de Découverte, suivie de la phase de Validation et pour terminer, la phase d'Efficacité. Si, et seulement si, la start-up a respecté ces trois étapes, elle peut croître. Pour passer ces trois phases, cinq dimensions de bases doivent être absolument réunies : les clients, le produit, l'équipe, le modèle d'affaires et la recherche de fond.

1-2-3- Les indicateurs de croissances des start-ups

Afin de Pouvoir mesurer la croissance des start-ups étudiées, nous utilisons deux indicateurs en parallèle, des indicateurs généraux et comptables. En effet, la croissance revêt un caractère multidimensionnel et peut être mesuré au travers de divers indicateurs non systématiquement corrélés. Le chiffre d'affaires et les effectifs sont les deux indicateurs les plus utilisés et les plus pertinents, notamment dans un souci de comparaison avec d'autres études (Achtenhagen et al., 2010 ; Boissin & Trometter, 2003 ; Delmar, Davidsson, & Gartner, 2003 ; Mangematin et al., 2002 Janssen, 2005).

L'entrepreneur est la principale partie prenante de la start-up, étant la ressource la plus importante et la plus rare, il sera de plus amené à présenter ces progrès à des parties prenantes extérieures, par des indicateurs simples et explicites, qui permettront de faire évoluer et progresser la start-up, et dont nous présentons les caractéristiques.

- L'indicateur : est un outil qui sert à indiquer ou à mesurer quelque chose à l'aide de signaux, graphes ou autres représentations. (ndicateur-de-gestion, 2019)
- Les indicateurs de gestion : sont établis par les responsables et dirigeants généralement, lesquels sont fréquemment utilisés pour évaluer la performance, la croissance et les résultats de la start-up. (ndicateur-de-gestion, 2019)

En second lieu, nous avons choisi de catégoriser les indicateurs en deux types (indicateurs généraux, indicateurs comptables)

- Indicateurs généraux :
Le nombre de produits que la start-up conçoit ainsi que l'argent que celle-ci génère, néanmoins ces deux indicateurs de progrès ne sont pas très fiables et peuvent mettre la start-up dans la mauvaise direction, (Ash Maurya, 2016, p18).
- Indicateurs comptables traditionnels :
Chiffre d'affaires, profits, effectifs et le retour d'investissement peuvent être des facteurs de croissance. Toutefois, lors de la phase de démarrage tous ces chiffres sont négatifs (Ash Maurya,2016, p19).

Après avoir mis l'accent sur les facteurs de succès, les indicateurs de croissance ainsi que les facteurs d'échec, nous nous apercevons d'après nos lectures documentaires que les organismes d'accompagnement sont les plus spécialisés dans le domaine de l'élaboration des études de succès telles que l'accompagnement des entreprises au Canada, qui a permis de réduire le taux de défaillance de 63% à 32% (OCDE, 1998). L'Italie a mis en place des tutorats de jeunes créateurs par des créateurs expérimentés. De plus, au Canada, le développement des enseignements à l'entrepreneuriat a doublé les créations. La réussite augmente si on mobilise les ressources locales marchandes et non marchandes (Marchesnay et Julien, 1996 ; Julien 1996). bien qu'une telle mobilisation favorise l'émergence de nouvelles valeurs culturelles par une particularisation des facteurs clés de succès.

De ce fait, l'accompagnement apporte une réponse adéquate aux différentes difficultés que les start-ups font face. Nous allons voir dans ce qui suit comment l'accompagnement entrepreneurial contribue-t-il dans la croissance des start-ups.

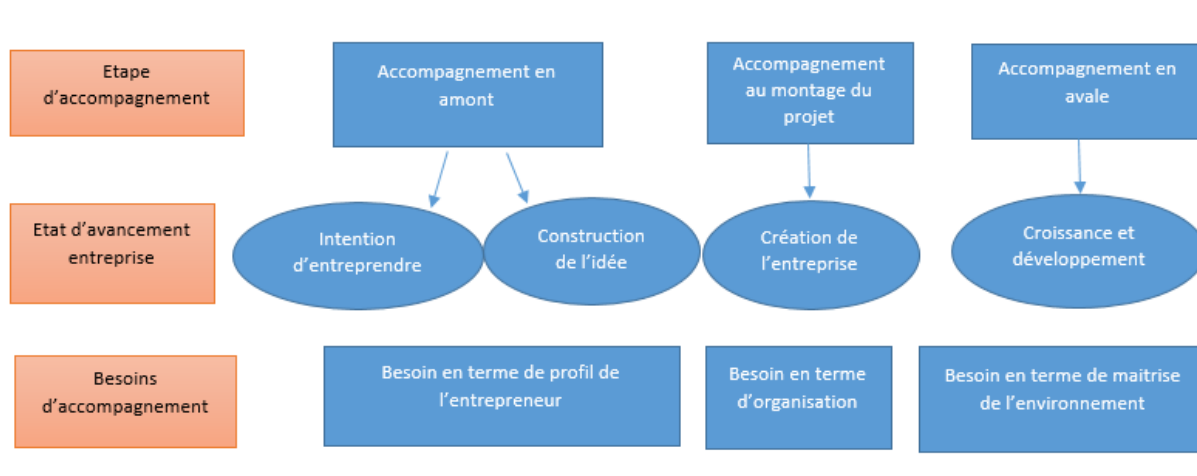
1-3-L'accompagnement entrepreneurial un impératif pour la croissance des start-ups

Les études statistiques et qualitatives de l'OCDE et de l'APCE (OCDE, 1998 ; APCE, 1998) confirment la nécessité et le besoin des jeunes start-ups, de bénéficier d'un accompagnement. Par ailleurs, la complexité de l'écosystème, peut rendre difficile un accompagnement efficace et peut produire l'effet inverse au lieu du levier à la création.

Pour cela la sélection parmi les organismes d'aides à la création et croissance est nécessaire, cette sélection doit être basée sur les besoins de l'entrepreneur en termes de compétences personnelle de son profil, de l'organisation de sa start-up et de sa trajectoire de réussite par rapport à son environnement.

Autrement, l'accompagnement s'inscrit dans les différentes phases du processus entrepreneurial et se définit comme un processus d'apprentissage individualisé de l'entrepreneuriat. Dès lors, il est possible de déduire de chaque situation, les besoins de l'accompagné envers la structure d'accompagnement et des accompagnateurs, la figure suivante résume les étapes de l'accompagnement entrepreneurial que nous avons choisi :

Figure 12 : le processus d'accompagnement



Source : travail de l'étudiant

1-3-1-Les organismes d'aide à l'entrepreneuriat en Algérie :

Dans le monde entrepreneurial Algérien, nous trouvons énormément de dispositifs, d'organismes, de structures, programmes et d'établissements qui aident l'entrepreneur dans toutes les phases du processus entrepreneurial, afin de développer son profil et de le munir d'outils qui l'aideront à diriger et à résoudre les problèmes externes et internes qui apparaîtront lors son parcours entrepreneurial parmi ces organismes, nous avons des dispositifs spécialisés en sensibilisation, en financement, en formation en conseil et en accélération.

Le tableau ci-dessous démontre les différents organismes existants en Algérie :

Tableau 3 : Les organismes d'aide à l'entrepreneuriat en Algérie

Organisme	Objectif	Avantage
L'ANDI	L'Agence Nationale de Développement de l'Investissement est une institution gouvernementale qui a pour mission la facilitation, la promotion et l'accompagnement de l'investissement et de la création d'entreprise	<p>*régimes d'incitation qui s'articulent essentiellement autour de mesures d'exonération et de réduction fiscale.</p> <p>*Interlocuteur unique du promoteur dans l'esprit d'alléger et de faciliter les formalités et procédures administratives relatives au projet d'investissement. (ANDI, 2019)</p>
CNAC	La caisse nationale d'assurance chômage. Prend en charge le dispositif de soutien à la création et l'extension d'activités réservé aux chômeurs promoteurs de 30 - 50 ans, ayant perdu leur emploi	<p>*L'accompagnement personnalisé durant toutes les phases du projet et l'élaboration de Business Plan.</p> <p>*Coaching et formation à la gestion d'entreprise pendant le montage du projet et après la création de l'entreprise.</p> <p>*Prêt non rémunéré représentant 28 à 29% du coût global du projet</p> <p>*Bonification des intérêts bancaires, avec exonération de TVA et abattement sur les droits de douane en phase de réalisation et exonération d'impôts en phase d'exploitation.(CNAC, 2019)</p>
ANSEJ	Agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes, institution publique chargée de l'encouragement, du soutien et de l'accompagnement à la création	Idem que les avantages de la CNAC (ANSEJ, 2019)

	d'entreprise Le dispositif ANSEJ est réservé aux jeunes chômeurs (19-35ans) porteurs d'idée de projet de création d'entreprise	
Les couveuses	C'est une structure qui permet aux entrepreneurs qui n'ont pas encore créé juridiquement leur entreprise de tester leurs projets, de se confronter à la réalité du marché et apprendre le métier de chef d'entreprise.	<p>*Hébergement, coaching individualisé, sessions collectives de formation sur la gestion, les aspects commerciaux, marketing.</p> <p>*Le porteur de projet signe avec la couveuse un Cape (contrat d'appui aux projets d'entreprise) d'une durée maximale de 12 mois, renouvelable 2 fois. Ce contrat lui permet de conserver tous ses droits, notamment ses indemnités chômage.</p>
Les accélérateurs	C'est une structure qui propose un programme de formation pour développer les start-ups à fort potentiel avec un modèle disruptif ou nouveau dans les domaines du digital, des objets connectés, du big data, de la vidéo. Elle permet aux créateurs de développer leurs start-ups rapidement, à présenter leurs idées et à lever des fonds pendant quelques semaines ou quelques mois.	*Mentorat et sessions de formation pour apprendre les techniques de présentation et accélérer la phase de croissance (Laborde, Olivier, 2017, p.25)
Les Pépinières d'entreprise	La pépinière d'entreprise, dénommée également incubateur est une structure publique d'appui, d'accueil, d'accompagnement et de soutien aux promoteurs de projets, mise	<p>*Hébergement à durée déterminée avec, matériel bureautique, informatique, et communication.</p> <p>*Accompagner l'entrepreneur dans ses démarches auprès des (institution</p>

	<p>en place par le ministère de la PME.</p>	<p>financières, des fonds d'aide et de soutien, wilaya et commune.</p> <p>*Conseil sur le plan financier, commercial, technique, juridique et fiscal.</p> <p>*Organisation d'évènement d'animation, dans le but d'insérer les porteurs de projet dans les réseaux (Cracco, Etienne, 2012 p.68)</p>
<p>Les grandes écoles :</p>	<p>L'objectif principal des grandes écoles et d'assurer la formation supérieure, la recherche scientifique et le développement technologique dans les différents domaines du commerce de l'informatique de Polytechnique, d'architecture et autres.</p> <p>D'assurer également la formation de cadres hautement qualifiés, d'initier les étudiants aux méthodes de recherche et d'assurer la formation par et pour la recherche, de contribuer à la production et à la diffusion du savoir et des connaissances</p>	<p>*Dispenser un enseignement de qualité, en adaptation permanente avec les exigences requises par le marché.</p> <p>*Contribuer activement à l'amélioration continue des qualifications des étudiants formés.</p> <p>*Répondre de manière systématique aux sollicitations des opérateurs économiques en matière de formations spécifiques et de plus en plus proches de leurs objectifs.</p> <p>*Offrir un cadre favorable de formation et de recherche scientifique, en assurant les moyens aussi bien pédagogiques et didactiques que matériels et logistiques.</p> <p>*Participer aux efforts de création et de diffusion du savoir par les communications et les publications de l'ensemble de ses enseignants chercheurs, Etc.</p> <p>(la tutelle du ministère de l'enseignement supérieur de la recherche, 2015)</p>

Organismes de formation privés	<p>Les Centres de formations privés ont pour objectif premier d'aider à l'insertion professionnelle des jeunes à la recherche de leur premier emploi, en développant leurs connaissances et expériences de différents domaines, de nos jours ils intègrent les formations en entrepreneuriat.</p>	<p>*Formations courtes et pratiques sur les domaines demandés tels que l'informatique, la photographie, robotique langue étrangère ou autres....</p> <p>*Mise en relation avec des intervenants issus du milieu de l'entreprise afin de maîtriser les compétences comportementales</p>
Programme et Association	<p>Les différents programmes proposés aux jeunes Algériens visent à stimuler la créativité et engagement social des porteurs de projets de renforcer leurs compétences d'analyse de problèmes, création de proposition de valeur, évaluation d'impact et communication.</p>	<p>Les programmes offrent généralement des formations, bootcamps, workshops, ateliers, en <i>soft skills</i>, <i>hard skills</i>, et autres....</p> <p>Dans l'objectif d'accélérer et de sensibiliser de motiver les entrepreneurs à créer et à faire croître un modèle de start-up <i>scalable</i> à ambition mondiale.</p>

Source : travail de l'étudiant d'après les sources mentionnées

Néanmoins ces organismes d'aide à l'entrepreneuriat ne sont qu'un acteur parmi le processus d'accompagnement et se nomme structure d'accompagnement, choisir la bonne structure et comprendre comment en tirer valeurs reste l'objectif principal de l'entrepreneur désirent entamer une quête entrepreneuriale.

1-3-2- Le processus de conseil et d'accompagnement entrepreneurial :

Selon les études réalisées par l'Agence Pour la Création d'Entreprise (APCE, 1998), la démarche choisie pour préparer le projet entrepreneurial va déterminer la survie de la jeune entreprise entre autre la start-up. Plus on prend de conseils, plus les chances de survie de la start-up créée augmentent. Elles sont de 67% si on consulte un conseiller, contre 56% si on ne consulte personne. Avant le lancement de leur start-up, 80% des créateurs sollicitent les conseils d'un spécialiste. Mais ils ne sont que 17% à en consulter plusieurs. Les conseillers publics (chambres de commerce et d'industrie) sont sollicités par 44% des créateurs qui sont 43% à consulter des cabinets juridiques. (APCE ,1998)

Le processus d'accompagnement fait apparaître les interactions entre les disciplines de manière concrète. Par exemple l'entrepreneur est obligé d'être commercial, financier, technicien ou négociateur. Celui qui est à ses débuts à besoin de conseils et d'assistance sans perdre son autonomie et sa fierté de créateur.

Une démarche d'accompagnement doit permettre de fournir à l'entrepreneur une aide afin qu'il assure avec plus d'efficacité ses premières fonctions. Il s'agit notamment ; (Gérard, Kokou Dokou,2014)

- D'obtenir des financements
- Rechercher des partenaires (network)
- Administration
- Adéquation produit / marché
- Comprendre les droits et les obligations d'un responsable d'entreprise (gouvernance)
- Apprendre sur le terrain par immersion ;
- Obtenir les premiers parts de marché et dégager les prévisions.

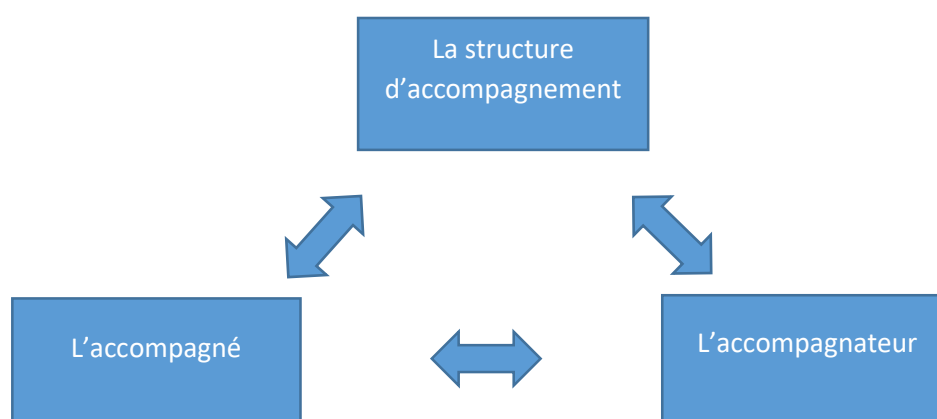
Le processus d'accompagnement apparait sur les fonctions précédemment citées de manière dynamique en interaction continue avec les trois parties concernées qui sont l'entrepreneur lui-même que nous nommerons l'accompagné, l'organisme d'accompagnement que nous nommerons la structure d'accompagnement et du formateur, facilitateur qui est l'accompagnateur, est ce produit tout au long des 3 phases suivantes : (AZIZI Mohamed et

MELLE Yasmine, 2016, Mémoire de master management entrepreneuriat l'accompagnement entrepreneuriat, EHEC page 72) :

- ✓ L'accompagnement en amont : qui comprend l'accueil, l'évaluation de la motivation de l'entrepreneur, la validation de l'idée et l'identification des besoins de celui-ci.
- ✓ L'accompagnement au montage du projet : essentiellement sur les aspects techniques, commerciaux, financiers et humains de la start-up.
- ✓ L'accompagnement en aval : il est conservé pour aider le chef d'entreprise à développer son activité ou à changer d'échelle en capitalisant les acquis et en échangeant avec d'autres entrepreneurs

1-3-3- La triptyque de l'accompagnement

Afin de mieux comprendre le processus d'accompagnement nous identifions les acteurs principaux de l'acte de l'accompagnement, qui constituent entre eux trois relations professionnelles :



Source : AZIZI Mohamed et MELLE Yasmine (2016), Mémoire master management entrepreneuriat l'accompagnement entrepreneuriat, EHEC, p5700

A) Structure d'accompagnement :

La structure d'accompagnement est un catalyseur de l'acte entrepreneurial, elle représente une organisation à laquelle l'entrepreneur s'oriente dans le but de bénéficier d'un appui pour réussir son parcours entrepreneurial, en effet la structure se charge de mettre en relation l'accompagné avec l'accompagnateur qualifié, permettant ainsi le transfert d'expérience. (Bakkali, Chafik, Msseghem, Karim et sammut sylvie, 2010, p149 – 162)

B) L'accompagnateur

L'accompagnateur est celui qui fait l'acte d'accompagné, il guide et assiste l'entrepreneur tout au long de son parcours étape par étape dans la création et la croissance de son entreprise, l'accompagnateur doit connaître et comprendre les formalités et conditions de l'organisme accompagnateur et également pouvoir détecter et résoudre les problèmes de l'accompagné.

L'accompagnateur doit posséder deux types de compétence « générique et spécifique » (Bakkali Chafik, Msseghem karim et sammut sylvie,2010, p149-162)

- Génériques ; Les compétences génériques sont les compétences de bases et qui sont le savoir, savoir-faire et savoir être.
- Spécifiques ; Sont toutes les connaissances relatives à un domaine spécifique.

C) L'accompagné :

L'accompagné est la personne ayant une idée de projet ou de création d'entreprise qui veut la concrétiser et la transformer en projet générant de l'argent, l'accompagné possède des besoins axés sur trois aspects (Fayolle Alain, 2004, p1-14) ;

- Le besoin axé sur le profil de l'entrepreneur ; ce type de besoin apparaît lorsque l'entrepreneur a un manque de confiance en lui, exprimé par l'interrogation et le doute dû à un manque ou absence d'information sur la création de l'entreprise ou en cas de confrontation à un problème
- Le besoin axé sur le projet et l'organisation : ce type de besoin concerne tous les aspects techniques et managériaux du projet que l'entrepreneur a besoin de maîtriser.

- Le Besoin axé sur l'environnement : ce type de besoin concerne toutes les informations liées aux marchés et aux parties prenantes de l'entreprise avec lesquelles elle doit construire des relations de confiance.

1-3-4-L'intervention en accompagnement :

L'accompagnement est fait pour combler les besoins de l'entrepreneur. Ce dernier a besoin d'acquérir un savoir-être, un savoir-faire et un savoir-faire-faire mais également d'informations, de connaissances et de financements pour son projet. Les programmes d'accompagnement et incubation proposent donc ces services et interviennent à travers plusieurs formes (Claude Michaud, Accompagnement des créateurs d'entreprise, 2015, p.05) :

- **Le coaching :** Le coach est celui qui suit de très près l'entrepreneur. Il le guide et l'oriente dans sa lancée. Il l'aide à formuler ses idées et solutions et à surmonter ses doutes et ses peurs. Il l'aide à faire ressortir le meilleur de lui-même (de l'entrepreneur). (Cox, Bachkirova et Clutterbuck, 2010)
- **Le mentorat :** Le mentor est une personne expérimentée qui a un parcours entrepreneurial mais aussi qui a un carnet d'adresses bien rempli. Il va aider l'entrepreneur à ne pas faire des erreurs, à optimiser ce qu'il a, à emprunter tel ou tel chemin en vue de mener à bien le projet. Le mentor se base sur des connaissances réelles et pratiques acquises du terrain.
- **Le tutorat :** Ce sont pratiquement des guides qui les aident à mieux assimiler ce qu'ils sont en train d'apprendre en formation. Ils sont là pour répondre aux questions et pour leur montrer comment appliquer les connaissances acquises. (MAELA, Paul, 2002)
- **Le compagnonnage :** c'est un mode d'apprentissage sur le tat en présence d'un accompagnateur (Alilate Soumaya, évaluation de l'accompagnement au sein de l'ANSEJ, mémoire Master management des organisations, école nationale supérieure de management, 2015, p.42)

- **La formation** : Fournit les porteurs de projets en connaissances théoriques et pratiques à travers des conférences, des ateliers et des simulations. Celle-ci l'aide à mieux maîtriser les outils dont il dispose et à mieux comprendre les domaines qui touchent de près ou de loin son projet.
- **L'évaluation** : Concerne le projet et sa faisabilité à travers une analyse basée sur des indicateurs de performances, de concurrences, de risques et financiers, etc. l'évaluation intervient dans de nombreuses phases du processus afin de faire un état des lieux du projet et de son avancement. L'évaluation est celle qui détermine si le projet est viable ou pas.
- **Le bilan de compétences** : Permet de comprendre les motivations de l'entrepreneur et de voir si le projet concorde avec ses compétences. C'est l'outil qui permet l'adéquation homme/projet puisque ces deux parties sont indissociables et l'une influence l'autre constamment.
- **Le conseil** : Apporté exclusivement par des experts connaisseurs de leurs domaines. Que ce soit en juridique, en commercial, en management, en technicité, tous les domaines spécifiques aux projets.
- **Les prestations** : sont utilisés pour satisfaire les besoins de l'entrepreneur et du projet. C'est en quelque sorte un travail indispensable au projet que l'entrepreneur n'a pas la capacité de réaliser. Comme apporter une solution informatique à un entrepreneur commercial.
- **Les rencontres** : Les rencontres se font entre entrepreneurs dans le but d'échanger sur leurs parcours, sur leurs succès et leurs échecs, de s'appuyer les uns les autres, et de créer une ambiance de solidarité et de convivialité entre eux. Celles-ci leur permettent de bénéficier des expériences des uns et des autres. Les rencontres se font aussi avec des clients pour mieux comprendre leurs attentes et se trouver un marché, des fournisseurs pour dénicher ceux les plus intéressants et des investisseurs pour trouver du financement extérieur. Les rencontres avec les clients et les fournisseurs leur permettent de construire des relations de confiance.

Nous avons vu durant cette section les étapes en amont de la création de start-up « processus entrepreneurial » à partir de la propension entrepreneuriale jusqu'à l'acte d'entreprendre qui résulte par la création de start-up, qu'on a par la suite défini et caractérisé les typologies existantes, qui ont de ce fait induit à la modélisation de plusieurs modèles de création que nous avons démontrés.

Après la création de la start-up nous nous sommes penchés sur les facteurs qui influencent la réussite de celle-ci en mettant l'accent sur les facteurs de croissance qui influencent le développement et permettent d'éviter l'échec.

Pour finir, après de nombreuses lectures, nous avons mis en place un processus d'accompagnement qui augmente les chances de réussite et apporte une aide dans les différentes phases du parcours de l'entrepreneur.

Section II : CADRE METHODOLOGIQUE :

Dans cette section, nous présenterons le paradigme épistémologique dans lequel s'inscrit notre étude ainsi que les choix méthodologiques adoptés pour notre recherche, la manière dont elle a été conduite, les instruments de collectes de données utilisés, et enfin le type d'analyse dont nous nous sommes servis, ceci dit dans la construction de notre démarche, nous nous sommes particulièrement inspirés des cours de méthodologie dispensés au master de recherche, du guide méthodologique proposé par l'école nationale supérieure de management et des différents travaux des auteurs en la matière.

2-1-Le paradigme épistémologie

Selon Piaget (1967, p. 62), l'épistémologie est l'étude de la constitution des connaissances valables. Elle s'intéresse principalement aux questions suivantes : la Définition de la connaissance, de la façon dont elle est élaborée, de sa valeur.

Un questionnement épistémologique sert à clarifier la conception de la connaissance sur laquelle le travail de recherche et la valeur attendue des connaissances seront élaborés (Gavard Péret et all, 2008, cité par OUSSEDIK Amine cours Méthodologie de recherche, 2018), de ce fait notre travail de recherche permet le progrès de la connaissance, car il aborde

une nouvelle thématique qui permet de comprendre et de cerner le rôle de l'accompagnement dans la croissance des start-ups.

Pour produire des connaissances, le chercheur a la possibilité de mobiliser trois modes de raisonnement à savoir : l'approche hypothético-déductive, l'approche inductive ou bien adductive. Dans le cadre de notre recherche, nous avons opté pour un raisonnement inductif, dans un courant épistémologique constructiviste, afin de répondre à notre question principale, *quel est l'impact de l'accompagnement dans le développement et la croissance des start-ups en Algérie*, pour les raisons suivantes :

- L'objectif de la recherche est de comprendre et d'expliquer, l'apport de l'accompagnement sur les différentes phases du parcours de l'entrepreneur.
- La revue de littérature que nous avons établie n'a pas été faite de manière continue mais au fur et à mesure de l'avancement de notre travail
- La nécessité de cerner et identifier les indicateurs de croissance et de développement à quantifier pour notre étude sur lesquels l'accompagnement impacte.

2.2. Démarche Méthodologique

Après les démarches méthodologiques qualitatives et quantitatives les méthodes mixtes émergent et se constituent progressivement comme troisième voie méthodologique la fin des années 1950 et au milieu des années 1980, Creswell et Plano Clark (2006) ont retracé l'historique des méthodes mixtes et leurs évolutions.

Une démarche méthodologique est qualifiée de mixte lorsque le chercheur combine des données/méthodes quantitatives et qualitatives dans une même étude (Johnson et Onwuegbuzie 2004). Nous avons choisi cette démarche car elle nous a paru être la plus favorable dans la mesure où elle nous permet d'aboutir à des réponses vis-à-vis de nos questions secondaires présentées ci-dessus :

- La nécessité de traiter des données quantitatives afin d'identifier les indicateurs de développement, de croissance ainsi que les start-ups ayant bénéficié de l'accompagnement afin d'expliquer l'apport de celui-ci.
- Un traitement de données qualitatives est nécessaire pour comprendre l'impact de l'accompagnement sur le développement des facteurs de croissance des start-ups (profil de l'entrepreneur, organisation de la start-up, environnement externe).

2-2-1-Présentation de l'approche Mixte

Dans sa classification, Creswell (2003) propose quatre types majeurs de modèles de méthodes mixtes : la triangulation, le design de complémentarité, le design explicatif et le design exploratoire. Nous ajoutons à cette classification un dernier design du modèle issu de Greene, Caracelli et Graham (1989) : l'initiation. Chacun de ces designs de méthode mixte présente des motivations et des objectifs différents.

Nous avons choisi pour notre étude comme Méthode Mixte le design complémentaire QUAL, quanti car nous étions motivés à l'idée d'aborder l'étude sur deux aspects différents avec comme premier objectif cerner notre étude et identifier les start-ups cibles, pour par la suite comprendre l'impact de l'accompagnement fourni sur les facteurs de croissance choisis au préalable, de ce fait la méthode dominante est la méthode qualitative.

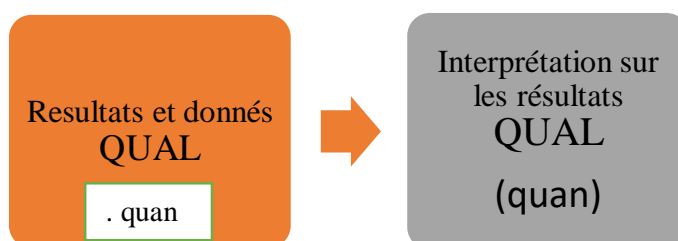
Afin de notifier la domination de la méthode qualitative, nous avons adopté le système de notation des designs de méthode Mixte de Morse (1991) communément admis et que nous utiliserons dans ce mémoire. Les méthodes qualitatives sont notées **QUAL**, les méthodes quantitatives sont notées **quanti**. Ces abréviations écrites en majuscule et en minuscule indiquent que l'une des deux méthodes est dominante. Lorsque l'emploi des méthodes est simultané, on les sépare du signe (+). Lorsque le design est ➡ séquentiel, une flèche indique le sens de temporalité.

2-2-2-Le design de complémentarité

Nous avons choisi pour notre étude le design de complémentarité car il permet au chercheur de prendre en compte différents niveaux d'analyse d'un même phénomène. Ce design est également utilisé pour répondre à différentes questions nécessitant des données de natures différentes. (Greene Caracelli et Graham 1989), la complémentarité permet de mesurer différentes facettes d'un phénomène afin d'en obtenir une compréhension plus riche.

Plusieurs classifications des designs de méthodes mixtes ont été élaborées (Greene, Caracelli et Graham, 1989 ; Patton, 1990 ; Creswell, 1999 ; Creswell et *al.*, 2003). Nous retenons celles de (Creswell et *al.* 2003). Ou Les méthodes mixtes sont généralement classées selon trois dimensions : la temporalité (simultané ou séquentiel), la pondération de l'une ou l'autre des méthodes (statut équivalent ou statut dominant) et la procédure de combinaison des données (fusion, intégration et connexion), la figure suivante démontre notre choix.

Figure 14 : Le design de complémentarité



Source : (inspiré de Creswell et *al.*, 2006)

Suite à la figure 13 les classifications de notre cas d'étude sont les suivantes :

- Temporalité séquentielle car nous avons tout d'abord fait l'analyse quantitative afin d'identifier les indicateurs de croissance et l'état d'avancement des start-ups, pour ensuite nous approfondir avec des entretiens semi-directifs réalisés avec les entrepreneurs.

- La pondération possède un statut dominant de la part de la méthode qualitative à cause de l'importance liée à la problématique de recherche et du mode de raisonnement adopté lors de la construction de la connaissance qui par du particulier au général.
- La procédure de combinaison de données est une connexion entre les deux résultats ou nous nous servons des résultats de l'étude quantitative afin de cibler les start-ups à interviewer pour l'étude qualitative.

2-3-Instruments de collecte de données

Nous avons choisi pour notre étude comme méthode mixte le design de complémentarité pour diriger notre étude à l'aide des instruments suivants : « l'observation, l'analyse documentaire, le questionnaire et l'entretien individuel » car nous étions motivés à l'idée d'expliquer le contexte de notre étude et de mieux comprendre l'impact de l'accompagnement fourni sur la totalité des participants aux formations d'accompagnement, qui ont été sélectionnés au préalable par l'organisme d'accueil selon le critère de l'organisme que nous verrons durant le chapitre suivant.

2-3-1- L'observation

L'observation est notre première source de données. Elle peut être définie comme étant « une technique de collecte de données primaires visibles et audibles ». (Godard-Drucker et al 2003, cité par Oussedik Amine cours méthodologie de recherche 2018).

Celle-ci a commencé depuis notre entrée sur le terrain, en observant les consultants « accompagnateurs » de Médafco, interagir et conseiller les participants des formations « accompagnés » durant les formations.

D'autre part en étant présent lors des négociations établis entre Médafco et les différents partenaires, collaborateurs, associés, dans le but de résoudre les problèmes dont l'entreprise fait face, et qui sont directement liés à l'organisation des formations d'accompagnement.

Enfin, toutes nos observations ont été suivies par des prises de notes et des commentaires pris d'une part, sur le vif de l'action, et de l'autre, quelques heures après avec un certain

recul dans le but d'analyser le processus d'accompagnement et de son apport sur les start-ups.

2-3-2-L'analyse documentaire

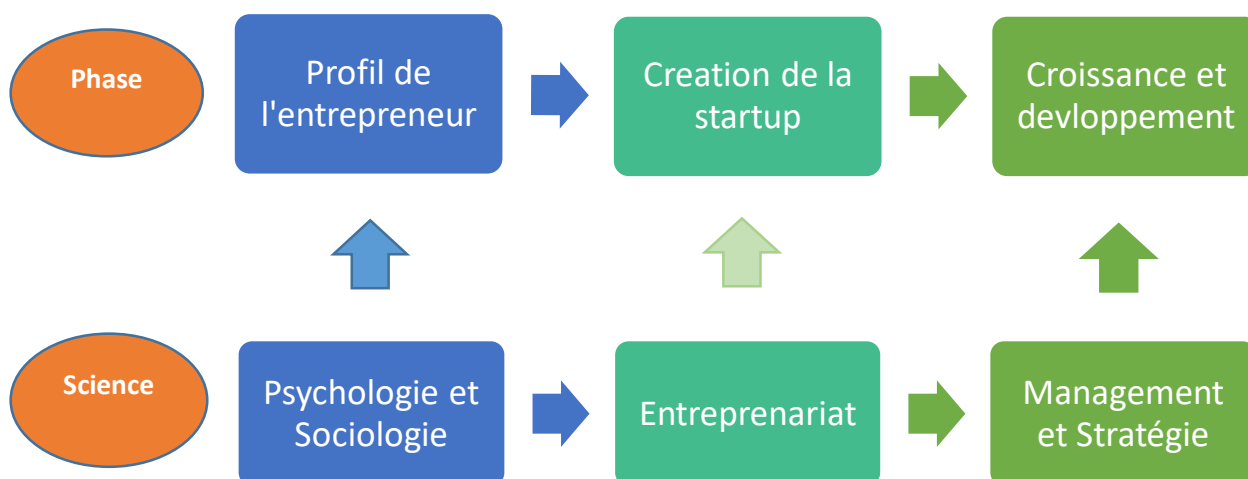
L'étude a nécessité une recherche documentaire et la consultation de nombreux ouvrages, études, mémoires et articles, rapport, feuille de route et autres documents internes collectés sur le lieu de stage en rapport avec le sujet. L'exploitation de ces informations ont été pour nous une source de données cruciale afin de comprendre le rôle d'accompagnement sur toutes les phases de la création de start-up.

Notre recherche documentaire a eu pour but de :

- Avoir un aperçu sur les différentes théories de notre étude et les ordonner de façon linéaire, rationnelle et logique
- Avoir les informations nécessaires à la formulation de notre problématique et construire notre plan de recherche
- Cerner et cadrer notre étude
- Avoir un aperçu sur les programmes et autres méthodes d'accompagnement et d'aide à l'entrepreneuriat.

Notre étude a combiné plusieurs sciences et théories qui sont présentées sur la figure suivante :

Figure 15 : les sciences et théories source documentaire de notre étude



Source : travail de l'étudiant

2-3-3-Le questionnaire en appui à l'étude

Afin de mieux décrire notre population étudiée, nous avons choisi le recensement, et ce par le biais d'un questionnaire fermé qui aura pour objectif d'offrir une analyse statistique descriptive des réponses, notre étude est focalisée sur les entrepreneurs Algérien, ayant participé aux formations et ayant bénéficié du programme d'accompagnement de Médafco, en excluant les participants étrangers.

Les questions sont de différentes mesure telles que : Binaire (ex : oui, non), catégorielle (ex : Homme, femme), à choix multiple (ex : je me prépare a créé mon entreprise, je suis en cours de création de mon entreprise, j'ai créé mon entreprise) et Ordinal (ex : les échelles numériques de 1 à 10 pour mesurer le degré d'amélioration) le questionnaire compte trois parties :

1)Partie concernant les indicateurs de diversité :

- Genre
- Age
- Région,
- Principal Diplôme

2)Partie concernant les indicateurs de croissance

- Maturation du business plan
- Etat d'avancement
- Développement des relations commerciales

3)Partie concernant les indicateurs de Leadership et de développement humain

- Action sociale et Leadership
- Amélioration, communication en publique
- Amélioration, gestion de projet
- Amélioration, travail d'équipe
- Amélioration, capacité de résolution de problèmes

A) Administration du questionnaire

Le questionnaire élaboré a été administré par « Google Forms » à l'ensemble des participants à la fin de chaque formation de façon séquentielle, ceci dit nous avons repris le dossier de l'évaluation d'impact dès notre arrivé en janvier 2019 et ajouté les données des 3 dernières formations qui ont été organisées à Alger à partir de janvier, afin de rédiger nous-même par la suite le rapport d'impact regroupant les données des 12 formations qui ont été organisées depuis 2017 avec pour objectif d'avoir une base de données statistiques descriptive des caractéristiques des entrepreneurs et des indicateurs de développement des start-ups.

B) Analyse du questionnaire :

Après avoir administré le questionnaire à l'ensemble des participants, qui sont au nombre de 286 nous avons récolté 250 réponses. Pour analyser les données recueillies, nous avons utilisé l'analyse suivante : analyse statistique descriptive (uni variée). A partir du logiciel Excel 2017 pour analyser les résultats.

Cette analyse examine une seule variable à la fois, repose sur la description (fréquences, tendance centrale) et la visualisation graphique des variables, c'est-à-dire elle vise à exploiter les données recueillies de chaque question à part, elle consiste à dénombrer et présenter les effectifs ou nombre d'individus de l'échantillon pour chaque modalité de réponse d'une variable et les fréquences des réponses associées à chaque modalité de réponse pour la variable étudiée. Pour présenter les tableaux de fréquences et calculer les statistiques descriptives nous utilisons la moyenne des fréquences (pourcentage), en ce qui concerne les échelles numériques, d'après l'organisme d'accueil, nous avons jugé que les notes supérieurs ou égales à 7/10 sont qualifiées comme étant une note qui exprime un développement élevé de la compétence en question.

L'objectif de cette analyse est de déduire les principales caractéristiques de notre échantillon par rapport à l'impact des formations, et d'identifier les indicateurs de développement et croissance, afin de les présenter comme évaluation de l'accompagnement, dans le but de cerner notre étude en caractérisant les entrepreneurs et en identifiant les indicateurs de croissance et de développement des start-ups.

2-3-4 Les entretiens semi-directifs

L'entretien est une méthode qualitative des plus utilisée en science de gestion elle se définit comme : « un dispositif de face à face ou un enquêteur a pour objectif de favoriser chez un enquêté la production d'un discours sur un thème défini dans le cadre d'une recherche » (Godard -Drucker et al 2003). De ce fait après nous être appuyés sur le questionnaire pour définir l'état d'avancement de notre cible ainsi que les indicateurs de croissance, nous avons dirigé notre attention vers la cible qui permet la réponse à la problématique principale *rôle de l'accompagnement et du conseil dans la croissance des start-ups* et qui sont les start-ups en pleine croissance ayant bénéficié d'un accompagnement.

Grace à l'étude précédente nous avons identifié 14 start-ups avec lesquelles nous avons effectué des entretiens individuels de type semi directif, dans l'objectif d'évaluer l'impact des formations sur les facteurs de croissance et de développement de leurs start-ups dans une discussion moyennement guidée avec une structuration de l'interaction moyenne pour une durée en moyenne de 30 minute par entretien, pour 14 entretiens en tout.

A) Choix de la cible

Selon Actouf Omar (1987) choisir sa cible c'est choisir selon les critères définis à l'avance, un certain nombre d'individus parmi les individus composant un ensemble défini, afin de réaliser sur eux des mesures ou des observations qui permettront de généraliser les résultats à l'ensemble premier.

Grace au résultat de la recherche quantitative nous sommes parvenus à identifier les entrepreneurs ayant créé une start-up et qui sont les plus représentatifs dans le but de répondre à notre question de recherche, ceux-ci sont définis en trois catégories selon leurs priorités dans notre étude :

Tableau 4 : Catégories de priorités des start-ups identifiées par rapport à notre étude

Cible prioritaire	Cible secondaire	Cible tertiaire
Les entrepreneurs ayant créé une start-up suite à l'accompagnement	Les entrepreneurs ayant déjà créé une start-up avant l'accompagnement	Les entrepreneurs en cours de création de start-up.
4 start-ups	7 start-ups	3 start-ups

Source : élaboré par l'étudiant

Nous avons choisi comme cible prioritaire les entrepreneurs ayant créé une start-up suite à l'accompagnement car toute la richesse et autres indicateurs de croissance créés par cette cible sont les résultats directs de l'accompagnement fourni.

Nous avons choisi comme cible secondaire les entrepreneurs ayant déjà créé une start-up avant l'accompagnement, car toutes les activités développées et autres transformations établis sur leurs start-ups sont le résultat de l'accompagnement fourni.

Nous avons choisi comme cible tertiaire les entrepreneurs dont les start-ups sont en cours de création car leur motivation et incitation représentent l'impact de l'accompagnement fourni à la création de start-ups.

Le tableau ci-dessous résume les informations des différentes start-ups que nous avons ciblées pour nos entretiens et que nous avons catégorisées par état d'avancement, région, date de création et secteur d'activité :

Tableau 5 : Informations start-ups

Etat d'avancement	Nom de la start-up	Région	Date de création	Secteur d'activité
Créé suite à l'accompagnement	Start-up 1	Médéa	2019	Formation et employabilité
	Start-up 2	Tipaza	2018	TIC
	Start-up 3	Adrar	2018	Formation et employabilité
	Start-up 4	Alger	2019	Conseil et formation
Créé avant l'accompagnement	Start-up 5	Adrar	2014	Formation et employabilité
	Start-up 6	Alger	2015	Infographie
	Start-up 7	Ghardaïa	2016	Photographie et production vidéo
	Start-up 8	Ghardaïa	2016	Formation et employabilité
	Start-up 9	Bouira	2009	Energie renouvelable
	Start-up 10	Annaba	2015	TIC
	Start-up 11	Médéa	2012	Formation et employabilité
En cours de création	Start-up 12	Tipaza	En cours de création	IT
	Start-up 13	Alger	En cours de création	IT
	Start-up 14	Mostaganem	En cours de création	Formation éducatif

Source : travail de l'étudiant

B) Déroulement des entretiens

L'entretien a été fait de la même façon pour l'ensemble de notre cible, mise à part les start-ups en cours de création qui ont bénéficié d'un entretien plus ouvert où nous avons mis en valeur les questions de l'impact sur le facteur du profil de l'entrepreneur et les difficultés rencontrées, ceci dit afin de mener à bien nos entretiens, nous avons élaboré un guide d'entretien de 24 questions réparties en 5 rubriques :

- 1)Présentation de la start-up
- 2)Les difficultés rencontrées lors du développement et de la croissance
- 3)Impact du bootcamp sur le profil de l'entrepreneur
- 4)Impact du bootcamp sur l'organisation de la start-ups
- 5)Impact du bootcamp sur l'environnement de la start-up

Le guide d'entretien est présenté en ANNEXE B

C) Analyse des entretiens

Les données récoltées à partir des entretiens ont été analysées à partir de la méthode de *l'analyse de contenu* qui est un ensemble d'instruments méthodologiques de plus en plus raffinés et en constante amélioration s'appliquant à des discours extrêmement diversifiés et fondés sur la déduction ainsi que l'inférence. Il s'agit d'un effort d'interprétation qui se balance entre deux pôles, d'une part, la rigueur de l'objectivité, et, d'autre part, la fécondité de la subjectivité selon (Bardin, 1977, Cité par Wanlin, 2007, p. 249).

D'autre part la catégorisation n'a pas eu pour objectif de décrire et de designer ce que l'on observe, mais vise à mettre en évidence, la croissance, le développement, les changements, les décisions, les restructurations, et à comprendre le pourquoi de ces changements et évolution, de ce fait le type de codage a été fait de second niveau et ce fait appeler *Codage thématique* par (Huberman et miles, 1991 p117) car les entretiens ont été effectués au cas par cas, à cause de la différence de taille, de secteur, de domaine des start-ups, pour suivre avec un traitement des données de *type sémantique*, car la traduction des informations s'est faite manuellement sans avoir besoin d'utiliser un outil informatique.

Nous avons vue durant ce chapitre la partie théorique et méthodologique de notre étude en commençant par mentionner la majorité des théories existantes relatifs à nos variables étudiées qui sont : l'accompagnement, la start-up et les facteurs de croissance, en suivant un acheminement logique qui part de l'intention d'entreprendre de l'entrepreneur vers la croissance de la start-up.

En second plan, nous avons présenté la méthodologie et le mode de raisonnement adopté tout au long de notre étude, ainsi que les instruments de collecte de données qui nous ont permis d'obtenir les résultats qui permettent de répondre à notre problématique de recherche.

CHAPITRE II : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil

Cette section a pour objectif de nous donner un aperçu sur l'organisme d'accueil dans lequel nous avons effectué notre étude, avec une présentation de ces missions et du travail qui nous a été confié, pour finir par présenter les programmes que l'organisme offre et qui sont directement liés à notre étude.

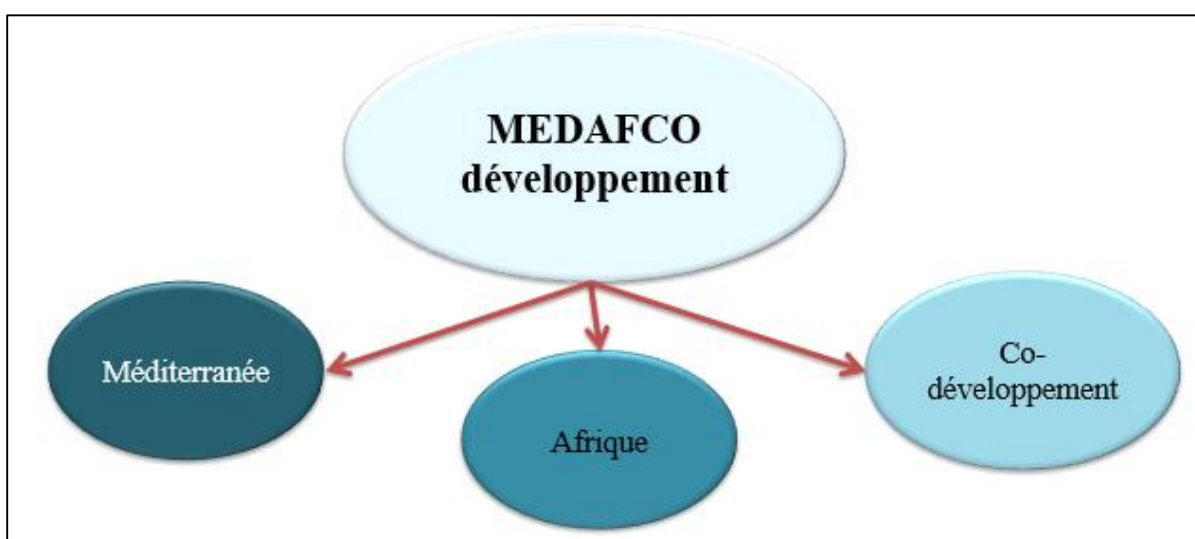
1-1-Présentation de l'entreprise

Médafco-consulting est un cabinet de consulting qui active pour la promotion et l'accompagnement des investissements innovant en Algérie à l'aide d'un réseau d'expert dans différents domaines créés en 2007, sise villa n°80 Lotissement el Djamilia-Alger, fondé par Monsieur Kamel OSMANE, son siège est actuellement en France à l'adresse « 14 avenue René Boylesve 75016 Paris », où il exerce son activité de consulting.

Nous avons effectué notre stage sur le volet « Médafco-développement » qui est un organisme à but non lucratif actif en Algérie.

Médafco-développement (méditerranée- Afrique- Co développement) est une organisation à but non lucratif créée pour soutenir les acteurs du développement durable en offrant des prestations qui contribuent à renforcer la qualité et la capacité de leadership, de viser le développement durable et l'innovation au sein de la société, de créer des relations humaines entre les acteurs sociaux pour la réalisation de projets communs qui permet le développement de leur pays, de former les entrepreneurs avant de créer les entreprises et renforcer le tissu entrepreneurial des trois pays du Maghreb.

Figure 16 : Les initiaux de medafco



Source : document interne

De ce fait Médafco-développement offre un riche programme qui contient des formations du mentorat, conseil, networking et information (veille) dédié aux jeunes étudiants aux entrepreneurs et aux chefs d'entreprises.

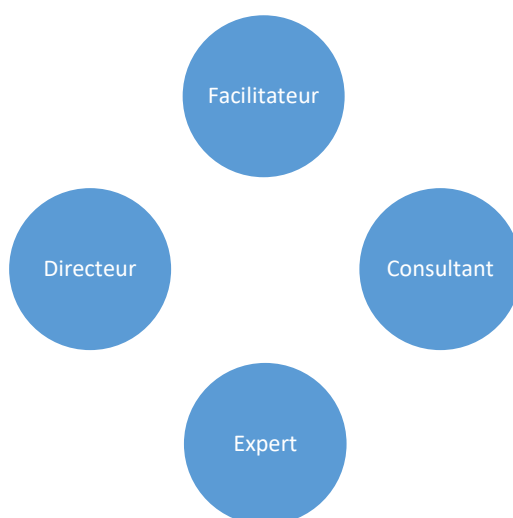
1-2- Les organes de Médafco

Médafco est représentée par un réseau spécialisé dans les études et le conseil en investissement, création d'entreprise, management et développement commercial sur les marchés euromaghrebins notamment sur le marché algérien et international, composés de deux organes, conseil des mentors et l'équipe exécutive qui sont présentés ci-dessous :

1-2-1-Organe du conseil des mentors

Le conseil des mentors a pour mission d'orienter la stratégie de l'organisation et de veiller au respect continu des valeurs fondamentales de l'organisme qui se définissent par la compétence et le professionnalisme, l'intégrité et la responsabilité sociale et environnementale.

Figure 17 : le conseil des mentors



Source : document interne

- Directeur : a pour mission de prendre les décisions relatives au bon déroulement des formations.
- Facilitateur : a pour mission d'accompagner en fonction du programme et de favoriser l'interaction et l'échange entre les participants.
- Consultant : a pour mission de partager leurs expériences et de conseiller les participants.
- Expert : a pour mission de juger les idées de projets et de sélectionner les gagnants des formations.

1-2-2-Organe de l'équipe exécutive :

L'équipe exécutive a pour mission d'élaborer le programme d'action de l'organisation sur la base des besoins et priorités des acteurs du développement ainsi que mettre en œuvre le programme de l'organisation après sa validation par le conseil des mentors, il est composé de 3 fonctions (Lead public relation, Lead communication, Lead Logistique) selon la nature des taches qui sont présentées sur le tableau suivant.

Le terme « Lead » peut être défini comme étant le terme responsable.

Tableau 6 : l'équipe exécutive de Médafco- développement

Lead public relation	Lead Communication	Lead Logistique
<p>*Négociation et relation avec tous les partenaires liés à l'organisation des formations : Hôtels, speakers, participants, formateurs, etc...</p> <p>*évaluation et analyse les réponses aux formulaires d'évaluation.</p>	<p>*élaboration des plans de communication sur les réseaux sociaux, média, support.</p> <p>*veille à la bonne exécution des tâches suivantes : photographie, design, conception vidéo, affichage etc...</p>	<p>*Veille à la mise en place de tous les besoins Logistique tels que (la conformité de la salle de formation, des consommables, des chambres, de la restauration et autres prestations logistiques)</p>

Source : document interne de l'organisme 2017

1-3-Les Programmes de Médafco :

Médafco offre deux types de programme le premier nommé bootcamp ACL (Alinov Creativity and Leadership) et le deuxième nommé bootcamp Scale-up que nous présentons ci-dessous :

1-3-1-Bootcamp ACL :

Le bootcamp ACL (*Alinov creativity and Leadership*) est un programme à but non lucratif intensif de 5 jours, hébergement et restauration couverts au sein d'un hôtel, basé sur une méthode pédagogique pratique combinant le « ciné-learning » et les échanges interactifs entre les jeunes, les entrepreneurs et les experts afin de créer une connexion au sein d'un réseau international d'acteurs entrepreneuriaux.

Le Bootcamp est également basé sur un processus innovant d'élaboration de projets de start-ups sociales en 10 étapes, dans lesquelles les jeunes travailleront en groupe de 5 pour élaborer un projet qui sera présenté à la fin du bootcamp devant un jury d'experts, incubateur et autre organisme d'aide à l'entrepreneuriat.

Le Bootcamp ACL cible les jeunes âgés de moins de 40 ans, issus des pays du Maghreb, d'Afrique subsaharienne et d'Europe, ayant les profils suivants :

- Jeunes engagés socialement en tant que leaders ou membres actifs d'association à but non lucratif
- Jeunes entrepreneurs ou porteurs de projets innovants.
- Jeunes ingénieurs ou étudiants au sein des grandes écoles de technologie et de commerce.

1-3-2-Bootcamp Scale-up

Le programme Scale-up est un programme à but non lucratif dédié au soutien des start-ups innovantes en méditerranée et en Afrique, ce programme est porté par un consortium international dirigé par Médafco-développement et regroupant des experts et organismes spécialisés dans l'aide à l'entrepreneuriat innovant, celui-ci est financé par le Ministère britannique des affaires étrangères (Foreign and Commonwealth Office).

Le programme Scale-up cible 20 entreprises ayant plus de 3ans d'expérience en tant que fournisseur de services et/ou de technologies dans l'un des sept secteurs suivants :

- Technologies agricoles / agro-alimentaire.
- Technologie de l'information et de la communication.
- Technologie pour les secteurs des énergies et de l'eau (énergie renouvelable et/ou fossiles).
- Technologie de valorisation des déchets et protection de l'environnement.
- Technologie pour le secteur du bâtiment et des travaux publics.
- Technologie pour l'éducation.
- Technologie pour la santé.

L'objectif du programme est d'accompagner ces 20 entreprises sélectionnées sur le marché national et international en travaillant sur le renforcement des trois piliers suivants :

- ❖ Le renforcement de la qualité de leur leadership
- ❖ La stimulation de leur capacité d'innovation.
- ❖ L'optimisation de leur organisation interne et de leur stratégie commerciale.

1-4-Les objectifs de Médafco

L'organisme a pour objectif d'impulser l'entrepreneuriat en apportant des solutions aux principales contraintes auxquelles les entrepreneurs sont confrontés, afin de réaliser ces objectifs Médafco met en place les ressources nécessaires et offre des solutions aux entrepreneurs structurées en 8 types de compétences (conseils, études, formations) et qui sont :

- Leadership et gestion RH,
- Stratégie et intelligence économique,
- Management et organisation interne,
- Communication et marketing,
- Finance,
- Droit des affaires et formalités administratives,
- TIC,
- Commerce international,

Cette section nous a permis d'avoir un aperçu sur l'organisme d'accueil, les conditions, ainsi que les différents programmes d'aide à l'entrepreneuriat, celles-ci nous ont été une source de données et d'informations nécessaires afin d'obtenir les résultats finaux, qui seront de ce fait présentés dans la section suivante.

Section 2 : Présentation et Discussion des résultats

Cette section a pour objectif de nous présenter les résultats obtenus des deux démarches en commençant par les résultats de l'analyse statistique descriptive suivi du processus d'accompagnement proposé par Médafco pour ensuite, présenter les résultats de l'analyse thématique des entretiens et enfin, comprendre le rôle de l'accompagnement sur la croissance des start-ups, pour finir nous présenterons une synthèse des connaissances que nous aurons acquise lors de notre étude exploratoire.

2-1-Caractéristiques des entrepreneurs et indicateurs de développement

Durant cette partie nous identifierons en premier lieu, les caractéristiques des entrepreneurs ayant participé aux formations, également les indicateurs de croissance et de développement afin de connaître l'apport de l'accompagnement et l'état d'avancement des entrepreneurs dans leurs parcours, tout cela dans l'objectif de cerner notre étude et de cibler les start-ups en pleine croissance.

De décembre 2017 à février 2019 Médafco a organisé 12 bootcamps « Alinov Creativity and Leadership », à l'aide du financement du partenaire britannique, pour former au total 286 jeunes acteurs du développement Algérien répartis comme suit :

Tableau 7 : Les bootcamps organisés depuis 2017

4 bootcamps en 2017	5 bootcamps en 2018	3 bootcamps en 2019
Mostaganem octobre	Timimoun février (15au 20)	Alger janvier
Mostaganem Novembre	Timimoun février (20au 25)	Alger février (10au14)
Ghardaïa décembre (9au 14)	Alger mars	Alger février (15au 19)
Ghardaïa décembre (15au 18)	Alger novembre (19au 23)	
	Alger novembre (24au 28)	

Source : document interne de l'organisme

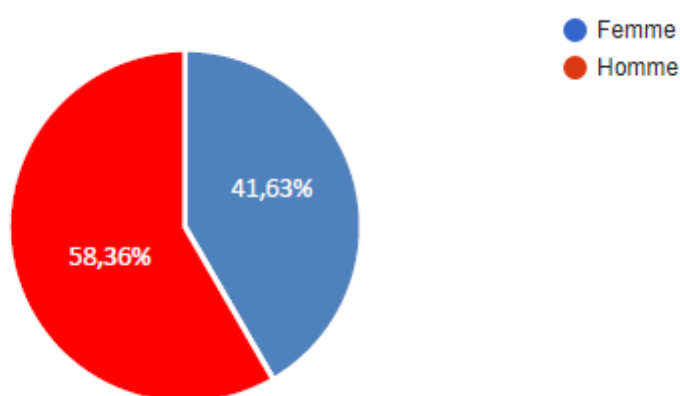
A partir des 250 réponses du questionnaire, que nous avons par la suite analysé par l'analyse statistique descriptive (univarié), nous avons pu obtenir des informations sur les caractéristiques de entrepreneurs et sur les indicateurs de diversité, de croissance, de développement humain et de leadership, sous forme de secteurs et d'histogramme en fonction des pourcentages et fréquences calculés.

Partie 1 : les indicateurs de diversité :

➤ Question 1: Quel est votre Genre ?

Figure 18 : Pourcentage des reponses à la question 1

250 responses



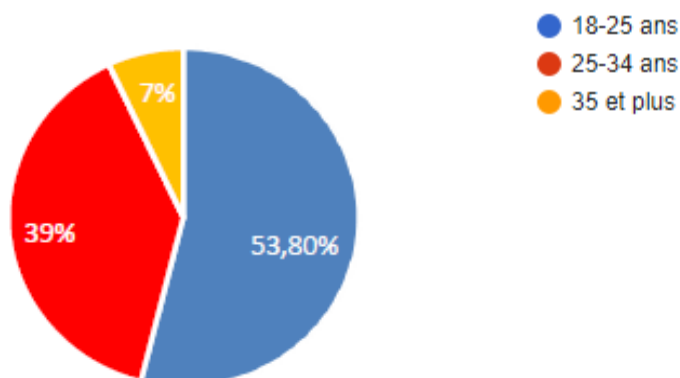
Source : Excel

Nous remarquons que 58,36% (146) des participants des bootcamps sont des hommes ce qui prouve que les hommes portent plus d'intérêt à l'entrepreneuriat et ont plus participé aux bootcamps que les femmes.

➤ Question 2 : Quel est votre Age

Figure 19 : pourcentage des réponses à la question 2

250 responses



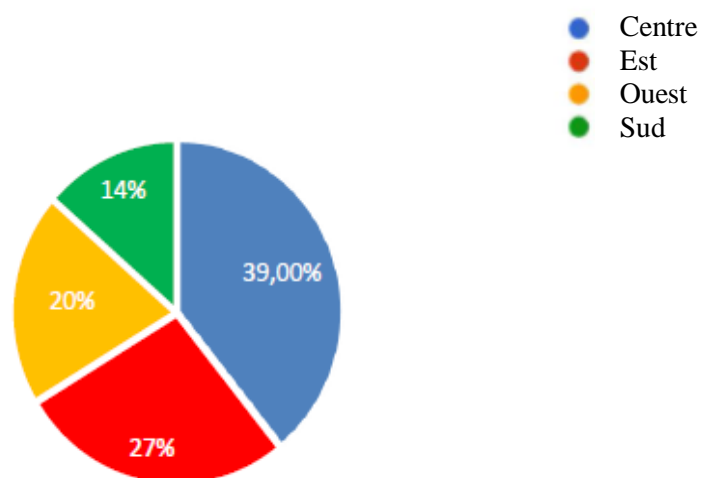
Source : Excel

Nous remarquons que la majorité des participants aux bootcamps sont âgés entre 18-25 ans et entre 25-34 ans ce qui prouve que les algériens plus âgés ne s'intéressent pas vraiment à l'entreprenariat.

➤ **Question 3** : Quel est votre Région ?

Figure 20 : Pourcentage des réponses à la question 3

250 reponses



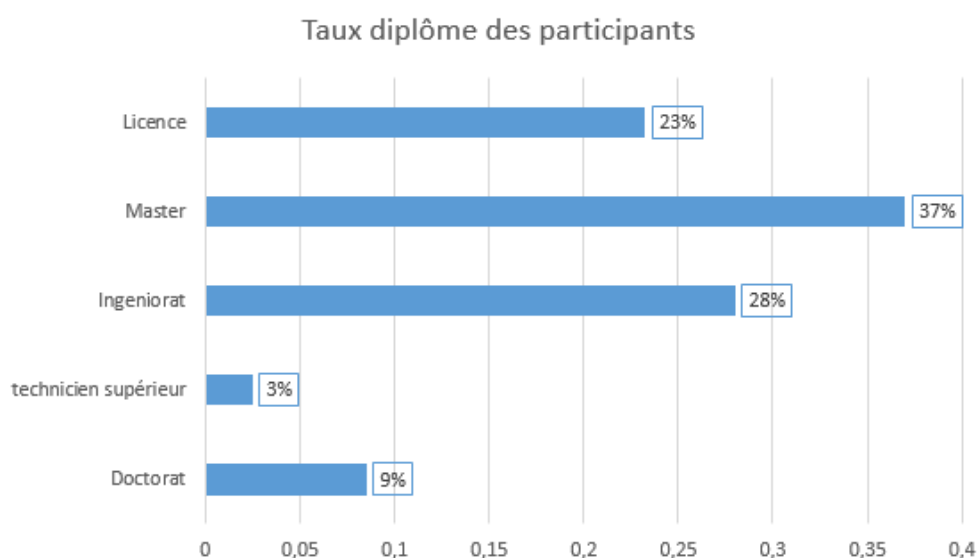
Source : Excel

Nous remarquons que les participants aux bootcamps et qui sont de ce fait les plus actifs dans le domaine de l'entrepreneuriat résident le plus dans les régions du « centre » et « est » d'Algérie.

➤ **Question 4 :** Quel est votre principal diplôme ?

Figure 21 : pourcentage des réponses à la question 4

250 reponses



Source : Excel

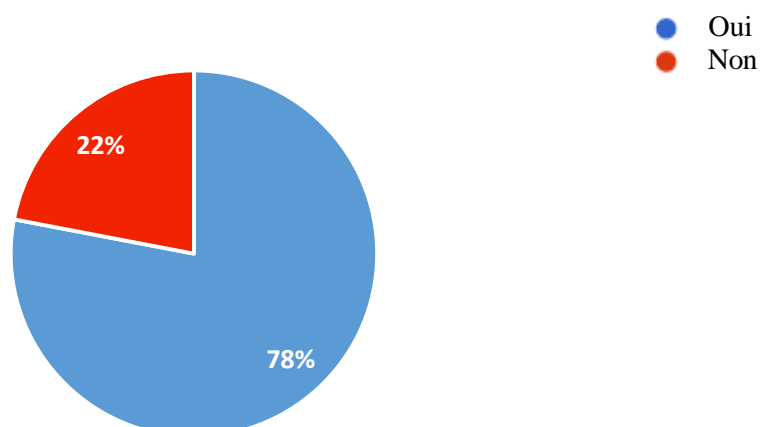
On remarque que les doctorants et les techniciens supérieurs sont moins nombreux à avoir participé aux bootcamps et de ce fait s'intéressent le moins à l'entrepreneuriat parmi notre population.

Partie 2 : les Indicateurs de croissance

➤ **Question 5 :** Suite au bootcamp, comptez-vous maturer votre business plan ?

Figure 22 : pourcentage des réponses à la question 5

250 reponses



Source : Excel

Nous remarquons que 78% (195) des participants ont répondu oui à la question comptez-vous maturer le business plan de votre projet suite au bootcamp, signe de détermination à entreprendre leurs projets.

➤ **Question 6** : Quel est votre état d'avancement sur votre projet suite au bootcamp ?

Figure 23 : Pourcentage des réponses à la question 6

250 reponses



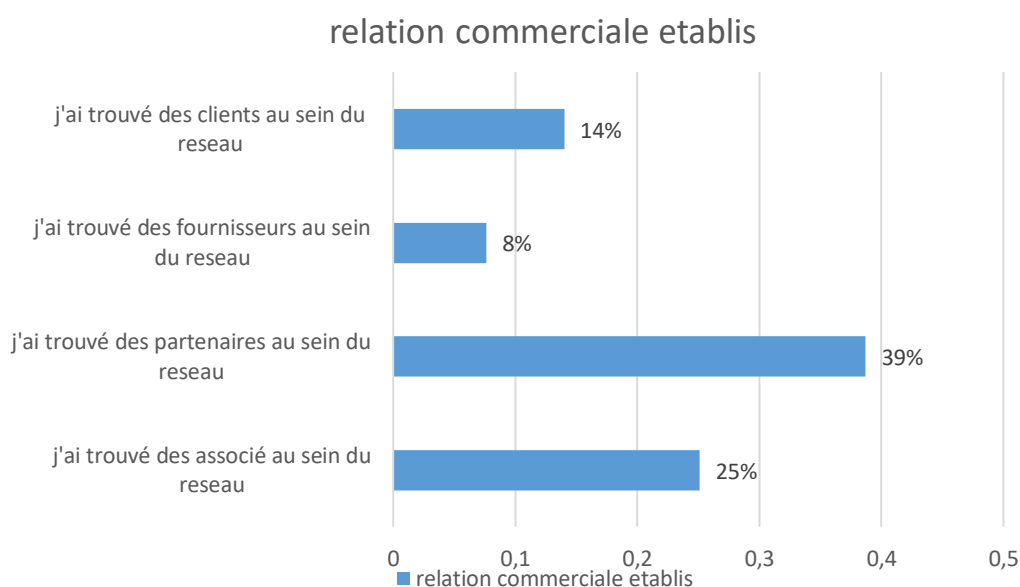
Source : Excel

Nous remarquons que la grande majorité des participants sont au stade primaire et n'ont pas encore entamé la création de leur start-up. Nous remarquons que seulement 6% des participants ont déjà créé leur start-up, ce qui constitue notre cible pour notre étude.

- **Question 7 :** Avez-vous établi des relations commerciales avec des personnes que vous avez connues durant le bootcamp ?

Figure 24 : pourcentage des réponses à la question 7

195 reponses



Source : Excel

Parmi les 250 participants nous avons 78% (195) participants ayant l'intention de maturer leur business plan, ces 78% (195) ont également répondu oui à la question avez-vous développé des relations commerciales au sein du réseau Alinov et sont représentés comme suit :

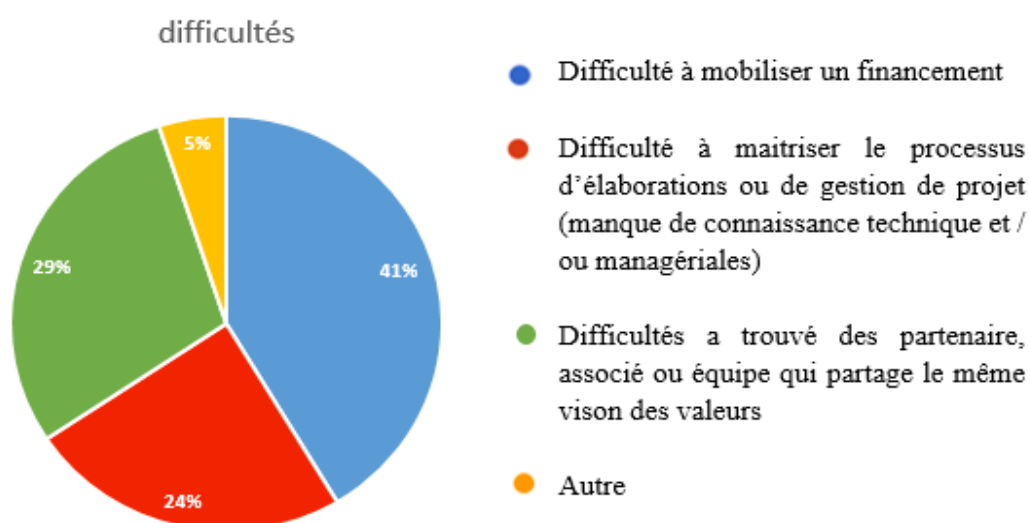
- 14 % (33) ont trouvé un client pour leurs business
- 7,6 % (18) ont trouvé un fournisseur pour leurs business

- 38,7 % (91) ont trouvé un partenaire pour leurs business
- 25,1 % (59) ont trouvé un associé pour leurs business

➤ **Question 8** : Principales difficultés rencontrées durant la réalisation de votre projet

Figure 25 : Le pourcentage des réponses à la question 8

250 reponses



Source : Excel

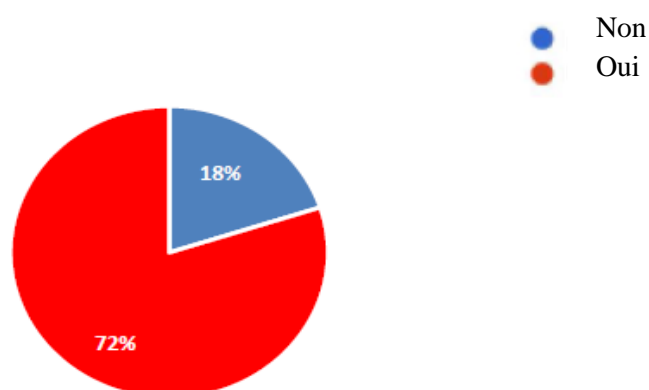
Nous remarquons que la difficulté à mobiliser un financement est la plus fréquente chez les participants algériens, information déterminante dans le but d'apporter un accompagnement.

Partie 3 : les Indicateurs de développement humain et de Leadership

➤ **Question 9** : Comptez-vous réaliser une action sociale après le bootcamp ?

Figure 26 : Pourcentage des réponses à la question 9

250 responses



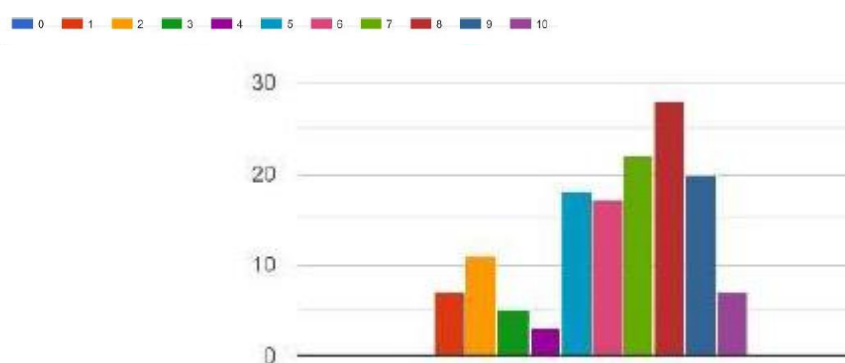
Source : Excel

Parmi les 250 participants ayant répondu au questionnaire seulement 18% n'ont pas l'intention d'effectuer d'action sociale, suite à leur participation, ceci est un bon indicateur d'évolution de leur engagement social et de ce fait de leur qualité de leadership en partant du principe que l'engagement social est synonyme de leadership.

- **Question 10 :** Noter, sur une échelle de 10, votre degré d'amélioration, suite au bootcamp en matière de : [communication en public]

Figure 27 : pourcentage des réponses à la question 10

250 reponses

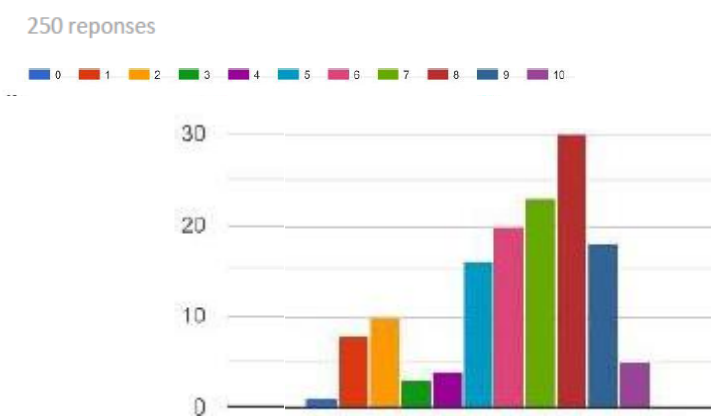


Source : Excel

100% des 250 Participants ayant répondu au questionnaire, affirment avoir augmenté leurs compétences en communication en public comme suit : 58% (136) expriment un développement élevé en « communication en public »

- **Question 11** : Noter, sur une échelle de 10, votre degré d'amélioration, suite au bootcamp en matière de : [Management de projets]

Figure 28 : pourcentage des réponses à la question 11

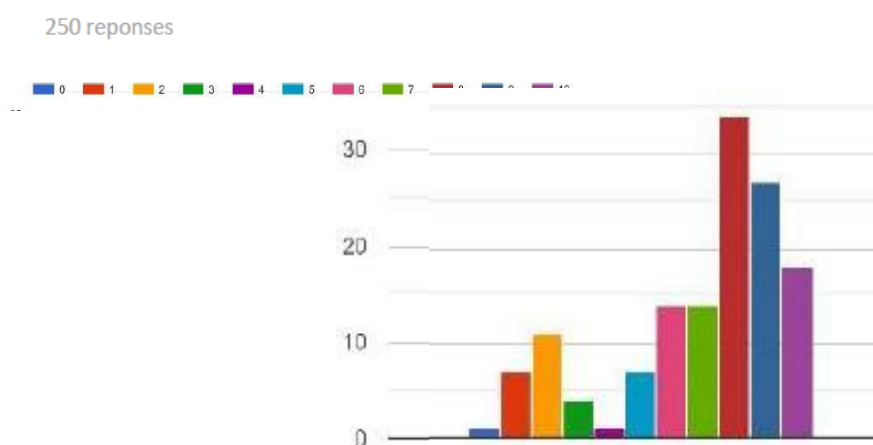


Source : Excel

100% des 250 Participants ayant répondu au questionnaire, décrivent avoir augmenté leurs compétences en Management de projets comme suit : 55% (130) expriment un développement élevé en « management de projets »

- **Question 12** : Noter, sur une échelle de 10, votre degré d'amélioration, suite au bootcamp en matière de : [Travail d'équipe]

Figure 29 : pourcentage des réponses à la question 12

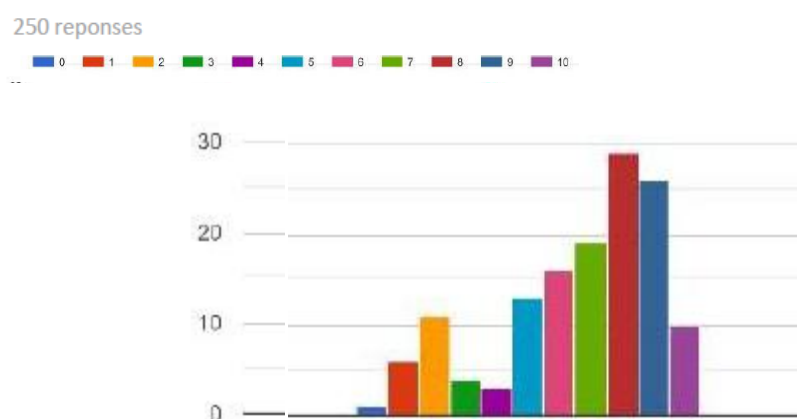


Source : Excel

100% des 250 Participants ayant répondu au questionnaire, affirment avoir augmenté leurs compétences en travail d'équipe comme suit : 66% (156) expriment un développement élevé en « travail d'équipe »

- **Question 13 :** Noter, sur une échelle de 10, votre degré d'amélioration, suite au bootcamp en matière de : [Résolution de problèmes]

Figure 30 : pourcentage des réponses à la question 13



Source : Excel

100% des 250 Participants ayant répondu au questionnaire, affirment avoir augmenté leurs compétences en résolution de problèmes comme suit : 62% (146) expriment un développement élevé en « résolution de problèmes »

Remarque : Nous avons jugé que les notes supérieur ou égale à 7/10 sont qualifiées comme étant une note qui exprime un développement élevé de la compétence en question, selon les consultants de Médafco »

2-2-Processus d'accompagnement

Après avoir passé 3 mois au sein de Médafco nous avons observé plusieurs pratiques en termes d'accompagnement, cela dis le processus d'accompagnement de Médafco-consulting diffère de celui de Médafco-développement étant donné que le premier est à but lucratif et que le second est à but non lucratif nous verrons ci-dessous les deux processus à titre indicatif pour appuyer notre étude.

2-2-1-Processus d'accompagnement de « Médafco-consulting » :

Le processus d'accompagnement pour Médafco consulting se résume en 3 phase, la première étant la phase d'initiation où l'organisme accueille les entrepreneurs et récolte les données les concernant, suivie de la phase de planification durant laquelle les détails du projet de création seront définis, pour finir par la phase de suivi et de réalisation.

I)La phase d'initiation : Est la première étape du processus, elle a pour objectif d'établir les bases de l'accompagnement et est composée de deux étapes présentées sur le tableau suivant :

Tableau 8 : les étapes de la phase d'initiation

Etape 1 : La réception de l'entrepreneur	Etape 2 : La formation et l'accompagnement
<p>Cette étape a pour objectif la récolte d'information concernant la start-up de l'entrepreneur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Information personnelle • Situation familiale • Description du projet • Etat d'avancement avec précision 	<p>Cette étape se compose de 2 cycles durant une période de 5 semaines :</p> <p>*Le premier cycle compte une durée de 13 jours et porte sur la compréhension du management des TPE/PME innovantes et la sensibilisation à la création d'entreprises et compte les modules tels que :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Financement et montage de dossier finance • Communication interpersonnelle • Comptabilité et gestion, droit • Innovation <p>*Le deuxième cycle compte une durée de 7 jours et porte sur la définition et l'élaboration des projets professionnels des entrepreneurs qui sont repartis en 3 modules</p> <ul style="list-style-type: none"> • Business plan et business Modèle • Construction de projet professionnel • Élaboration de plan marketing)

Source : document interne de l'entreprise

II) la phase de planification

Lors de cette phase la direction de Médafco désignera un consultant à titre de chef de projet afin d'accompagner l'entrepreneur dans la création de sa start-up ce dernier sera sélectionné en fonction des critères suivants :

- Sa compétence
- Son secteur d'activité
- Sa disponibilité

L'accompagnateur retenu étudiera le dossier de l'entrepreneur, et fournira un compte rendu à Médafco-consulting sur la faisabilité du projet, et des prévisions quant à la réalisation du projet, ceci dit après avoir encadré le projet avec l'entrepreneur, l'accompagnateur va collecter les informations nécessaires à l'évaluation du projet en question et qui concerne :

- Le marché potentiel
- Les choix des ressources humaines
- Les choix juridiques
- Les ressources financières nécessaires

III) la phase de suivi et réalisation

Lors de cette phase l'accompagnateur va orienter l'entrepreneur dans la création de sa start-up en lui envoyant un tableau de bord à remplir pour renseigner toutes ses attentes, pour cerner d'avantage son besoin et orienter l'entrepreneur sur le climat des affaires et aussi dans la création juridique en lui expliquant les différentes procédures, dispositifs, institutions telles que l'ANSEJ la CNAC etc...

2-2-2- processus d'accompagnement de « Médafco-développement » :

Etant un organisme d'aide à l'entrepreneuriat à but non lucratif le processus d'accompagnement est présenté à partir des 2 formations proposées qui sont le bootcamp ACL et le bootcamp scale up.

I) Processus d'accompagnement bootcamp ACL

Le processus d'accompagnement du bootcamp est établi sur une durée de 5 jours, représenté en 10 étapes par le partenaire portugais formateur du programme « (IES) Social Business School » (Carlos Azevedo 2017) nous résumons ces étapes en 3 phases :

- Sensibilisation : avec pour objectif de sensibiliser le participant à l'entrepreneuriat aux problèmes sociaux et à la proposition de valeurs.

- Formation : former les participants à concevoir une architecture de solutions aux problèmes, proposer un modèle de création de start-up durable avec un cadre d'impact ciblé.
- Coaching : Orienter les participants et faire ressortir leurs potentiels en appliquant le modèle conçu sur le terrain, tester le prototype de la solution, orienter sur les techniques de présentation devant des investisseurs.

II) Processus d'accompagnement bootcamp Scale-up

Le programme d'accompagnement de scale up est reparti en quatre bootcamps trimestriels de sept jours dédiés aux thématiques suivantes : (leadership, innovation, organisation interne, et stratégie commerciale) avec des services de consulting organisés en 4 master class à la fin de chaque bootcamp sur les 4 thématiques précédentes, avec par la suite mise en relation avec un mentor expérimenté qui accompagnera l'entrepreneur dans la réalisation de son plan d'action annuel.

2-3- Rôle de l'accompagnement dans la croissance des start-ups :

Suite aux résultats obtenus des caractéristiques des entrepreneurs, et après avoir analysé les 14 corpus, nous présentons les résultats, à partir d'un rapport d'évaluation de l'accompagnement, en s'appuyant sur les résultats obtenus de l'étude quantitative des 12 bootcamps ACL, dans le but de définir l'impact de l'accompagnement sur les facteurs de croissance des start-ups qui sont : le profil de l'entrepreneur, l'organisation de la start-up et l'environnement externe, et que nous accentuons tout au long de notre analyse, ceci dit nous débuterons notre analyse en présentons les difficultés rencontrées chez les start-ups, afin de mettre en avant l'importance de l'accompagnement.

Figure 31 : Impact de l'accompagnement sur les facteurs de croissance



Source : Travail de l'étudiant

2-3-1- Difficultés rencontrées

Dans le but d'adapter l'accompagnement aux besoins de l'accompagné nous avons commencé notre recherche sur les difficultés et problèmes auxquels les start-ups font face, ceci dit, nous présentons les difficultés rencontrées selon l'état d'avancement des start-ups :

- Start-up créée suite au bootcamp
- Start-up créée avant le bootcamp
- Start-up en cours de création

A) Difficulté start-up créée suite aux bootcamps:

Les témoignages suivants présentent les difficultés des start-ups créée suite aux bootcamps :

- ✚ *La population de Médéa n'est pas très intéressée par le coworking space et les formations, même si elles sont offertes gratuitement*
- ✚ *Manque de présence sur les réseaux sociaux*
- ✚ *Problème administratif, je possède toujours un agreement provisoire*
- ✚ *J'ai du mal avec la gestion de la trésorerie et les finances de ma start-up*

Nous remarquons que les problèmes divergent d'une start-up à une autre en fonction de leur secteur et apparaissent aux niveaux interne et externe basés sur le principe du développement des activités.

B) Difficulté start-up créée avant le bootcamp :

Les témoignages suivants présentent les problèmes rencontrés des start-ups créées avant le bootcamp :

- ✚ *L'emplacement géographique non favorable au bon recrutement des Ressources humaines qualifiées en informatique*
- ✚ *Trop petite équipe, manque de compétences chez les employés,*
- ✚ *Les procédures bureaucratiques et les blocages de l'administrations.*
- ✚ *Même si notre produit a une valeur ajoutée très attractive, on n'arrive pas à faire circuler le produit à défaut de la situation économique des agriculteurs et des riverains.*
- ✚ *La non valorisation du produit local.*
- ✚ *Difficulté à trouver des profs compétents dans leur domaine*
- ✚ *Une fois le personnel, formé il quitte pour se lancer en freelance*
- ✚ *Difficulté à trouver un marché et à s'imposer face aux concurrents qui bénéficient d'un avantage (favoritisme)*

Nous remarquons que les difficultés chez les start-ups créées avant le bootcamp sont basées sur les problèmes de croissance et développement aux niveaux interne et externe.

C) Difficultés des start-ups en cours de création

Les témoignages suivants présentent les difficultés rencontrées chez les start-ups en cours de création :

- ✚ *Difficulté à trouver des relations donnant suite à des débouchés de marché*
- ✚ *Manque de compétences en informatiques et stratégie commerciale*
- ✚ *Difficulté à trouver et mobiliser des financements, et à gérer mon projet.*

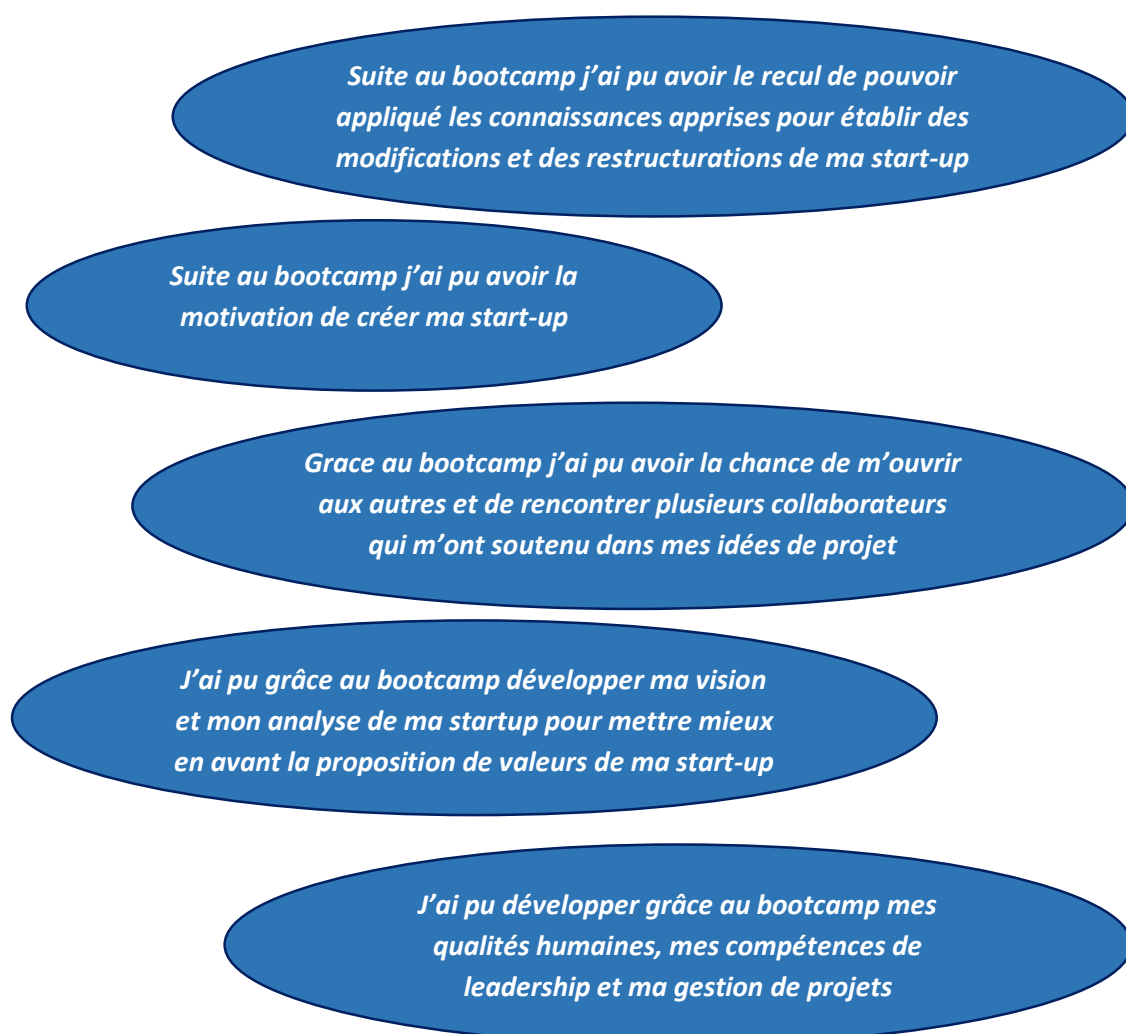
Nous remarquons que le principal problème est basé sur le lancement de l'activité, et de la levée de fonds de la start-up en cours de création.

2-3-2-Impact de l'accompagnement sur le profil de l'entrepreneur

L'impact du programme du bootcamp en premier lieu touche le profil de l'entrepreneur, nous remarquons par l'analyse précédente, que l'accompagnement a permis à l'entrepreneur d'augmenter son engagement social, sa résolution de problème, son travail d'équipe et sa communication en public, suite à cela nous nous sommes approfondi sur la question avec les 14 entrepreneurs interviewés.

- Les témoignages suivants affirment l'impact de l'accompagnement sur le profil des entrepreneurs :

Figure 32 : Témoignage concernant l'impact de l'accompagnement sur le profil



Source : Prise de note entretien

Nous remarquons d'après l'étude précédentes et d'après ces témoignages que l'impact de l'accompagnement a effectivement influencé les composants du profil de l'entrepreneur établis au préalable et qui sont : capital humain, leadership et les compétences comportementales.

2-3-3- Impact de l'accompagnement sur l'organisation de la start-up




Suite à notre analyse d'impact de l'accompagnement fourni, sur les facteurs de l'organisation de la start-up, nous avons réussi à présenter l'impact en 3 points en fonction de l'état d'avancement des start-ups par rapport à la formation du bootcamp :

- Start-up créée suite au bootcamp
- Start-up créée avant le bootcamp
- Start-up en cours de création

A) Impact sur les start-ups créée suite au bootcamp

Suite au résultat obtenu nous avons confirmé l'importance de cette cible, car elle démontre l'impact direct de l'accompagnement sur les start-ups, représenté à partir des indicateurs suivants : Nouveaux marchés et secteurs pénétrés, le nombre d'employés créé (recrutement) et a richesse créé (chiffre d'affaire).

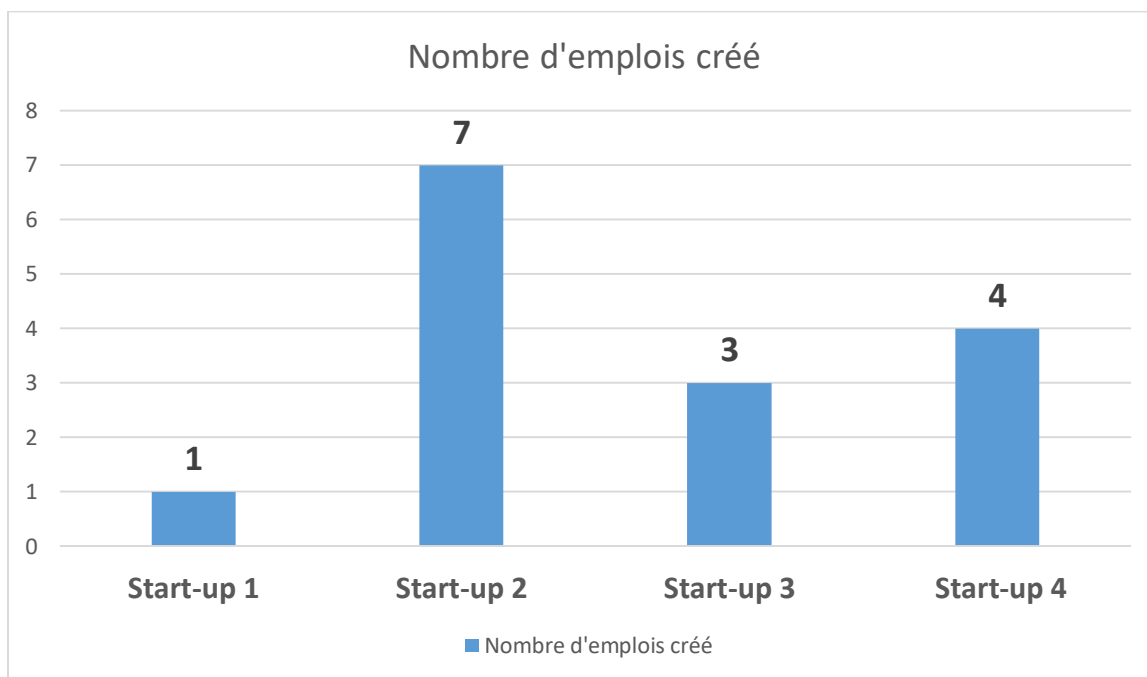
➤ Secteurs pénétrés :

-  2 start-ups dans le secteur de la formation éducative
-  1 start-up dans le secteur de la technologie de l'information et communication
-  1 start-up dans le secteur de Formations et conseils

Nous remarquons qu'après avoir fait le bootcamp, 4 start-ups ont été créées et ont pénétré 3 secteurs différents.

➤ **Nombre d'employés par start-up :**

Figure 33 : les nombres d'emplois créés par les 4 start-ups créées suite au bootcamp
par start-up



Source : prise de note des entretiens

L'impact sur le nombre d'employés se résume sur une croissance du nombre d'employés (effectifs) considérable avec un total de 13 emplois créés pour les 4 start-ups.

➤ **Chiffre d'affaire par start-up (2018) :**

- ✚ Start-up 1 : 900 000 DA
- ✚ Start-up 2 : 1 300 000 DA
- ✚ Start-up 3 : 2 000 000 DA
- ✚ Start-up 4 : 600 000 DA

Nous avons comme résultats de l'accompagnement fourni une création de richesse d'un montant totale de 4 800 000 DA pour les 4 start-ups.

B) Impact sur les start-ups créées avant le bootcamp

L'impact de l'accompagnement sur les start-ups créées avant le bootcamp se résume essentiellement sur une croissance et développement des activités et autres transformations établi sur l'organisation de la start-up, la figure suivante résume l'impact :

Figure 34 : Témoignage des activités développées et transformations établies sur les 7 start-ups créées avant le bootcamp

- ❖ *Nous avons développé une nouvelle activité, en proposant des services E learning en complément à nos formations*
- ❖ *Nous avons ajouté un service relation client dans notre structure*
- ❖ *Nous avons introduit le module entrepreneuriat que dans nos formations offertes, que nous avons copié*
- ❖ *Nous avons restructuré notre start-up, avec la décision de stopper le service photographie studio et en nous concentrons que sur la conception vidéo*
- ❖ *Nous avons développé des formations gratuites pour fidéliser la clientèle*

Source : prise de note entretien

Nous remarquons d'après les témoignages précédant, plusieurs modifications et transformations ont été faites suite à l'accompagnement dans l'objectif de développer et améliorer les activités génératrices de valeurs de stopper les activités à faible rendement et de créer de nouveaux services qui mettent en valeur ou en complément aux autres activités.

C) Impact sur les start-ups en cours de création

Après avoir interrogé les 3 start-ups en cours de création, l'impact de l'accompagnement du bootcamp sur se résume à :

« **Lancement de la start-up** »

➤ **Les Secteurs ciblés sont :**

- ✚ Santé (service nutrition)
- ✚ Éducation et formation entrepreneuriale
- ✚ Technologie de l'information et communication

2-3-4-Impact de l'accompagnement sur l'environnement de la start-up

De la même façon l'impact de l'accompagnement sur le facteur de l'environnement de la start-up par secteur car l'environnement est catégorisé par les différents secteurs pénétrés, pour être présenté en 2 points par rapport à l'état d'avancement des start-ups :

- Start-up créée suite au bootcamp
- Start-up créée avant le bootcamp

A) Impact sur l'environnement des start-ups créées suite au bootcamp

L'impact se résume essentiellement à la maîtrise de l'environnement immédiat comme mentionné auparavant d'après le modèle (5+1 forces de porteurs) en fonction des secteurs, les témoignages suivants confirment l'impact :

➤ **Secteur formation et conseil**

- ✚ *Plus de clairvoyance sur la gestion de mes partenaires avec une meilleure vision stratégique de ma start-up.*

➤ **Secteur des formations éducatives**

- ✚ *Plus d'employabilité des personnes ayant bénéficié des formations, grâce au réseau de ma start-up.*
- ✚ *Meilleure maîtrise des langues étrangères, de l'informatique, et de la photographie, grâce à la qualité des enseignants et formateurs recrutés.*

- ✚ *Meilleure accessibilité à l'intelligence collective (espace de partage) en s'adaptant aux besoins des clients.*

➤ **Secteur des technologies de l'information et de la communication**

- ✚ *Adaptation du service offert en fonction des exigences des entreprises clientes (Simplification de l'utilisation des systèmes d'informations et autres outils utilisés)*

Nous remarquons suite aux témoignages précédents, que l'accompagnement a sensibilisé les start-ups sur l'importance de l'environnement dans lequel elles interagissent et de l'augmentation des chances de succès en s'adaptant à celui-ci, dont les parties diffèrent en fonction du secteur.

B) Impact sur l'environnement des start-up créé avant le bootcamp

L'impact sur les 7 start-ups créés avant le bootcamp se resume également à la maitrise de l'environnement immédiat (5+1 forces de porter) avec une sensibilisation sur l'influence de l'environnement indirect (Pestel) , les témoignages suivants, reparties en fonction du secteur dans lequel elles interagissent le démontrent :

➤ **Secteur de la formation éducative :**

- ✚ *Augmentation de la part de marché en offrant des formations gratuites*
- ✚ *Adaptation aux besoins des clients en leur permettant d'obtenir des bourses grâce aux formations offertes*
- ✚ *Augmentation de l'employabilité des personnes formées en les mettant en relation avec les entreprises en besoin de ressources humaines*

➤ **Secteur des technologies de l'information et communication :**

- ✚ *Lancement dans le domaine de l'infographie en ayant un aperçu sur la concurrence et en offrant des ateliers gratuits pour fidéliser les clients*
- ✚ *Offrir aux clients Algériens la même qualité de service que les clients étrangers*
- ✚ *Création d'opportunité de marché à l'international à des freelancers Algérien*

✚ *Augmentation de la visibilité des entreprises bénéficiaires des services de communication*

➤ **Secteur des technologies de l'énergie renouvelable et de l'eau :**

✚ *Amélioration de la qualité, de la quantité, du temps de fabrication et de l'utilisation des produits (générateur de chaudière hydraulique, climatiseur écologique)*

Nous remarquons suite aux témoignages précédents que beaucoup de modifications et de restructurations ont été établis sur la perspective d'augmenter l'adaptation à l'environnement.

2-3- Synthèse et suggestions

Suite aux résultats obtenus, nous constatons que l'accompagnement et le conseil sont une pratique qui apparait tout au long du parcours de l'entrepreneur de différentes manières, en partant de l'idée jusqu'à la PME, avec l'objectif de préparer l'entrepreneur, l'orienter, augmenter ses compétences pour enfin surmonter les difficultés et influencer positivement sur les facteurs de croissance.

D'autre part après avoir vu l'apport de l'accompagnement sur les 3 facteurs de croissance, nous constatons que les facteurs développés suite à l'accompagnement impactent différemment la croissance de la start-up, le degré d'impact des facteurs sur la croissance est présenté sur la figure suivante :

Figure 35 : degrés d'impact des facteurs de croissance sur la croissance et le développement de la start-up



Source : travail de l'étudiant

- Impact direct :

« Commencez par changer en vous ce que vous voulez changer autour de vous » (Mahatma Gandhi)

Nous constatons que les facteurs de l'organisation impactent directement la croissance de la start-up à toutes les phases de son parcours, avec une pertinence lors de la phase de la création, de ce fait l'impact de l'accompagnement est basé sur les différents changements, restructuration, développement d'activité ou d'arrêt de services, cela dit-nous constatons que ce facteur détermine moyennement le succès de la start-up.

- Impact indirect :

Nous constatons que les facteurs de l'environnement impactent indirectement la croissance de la start-up, avec une pertinence lors de la phase en aval de la création, de ce fait l'impact de l'accompagnement est basé sur l'optimisation des processus et activités visant l'adaptation à l'environnement et la maîtrise des 5 +1 forces de porter, cela dit-nous constatons que ce facteur détermine fortement le succès de la start-up.

- Impact générale :

« Connais ton ennemi et connais-toi toi-même ; eussiez-vous cent guerres à soutenir, cent fois vous serez victorieux. Si tu ignores ton ennemi et que tu ne connais toi-même, tes chances

de perdre et de gagner seront égales. Si tu ignores à la fois ton ennemi et toi-même, tu ne compterai tes combats que par tes défaites. » (Sun Tsu art de la guerre, 1078)

Nous constatons que les facteurs du profil de l'entrepreneur impactent la croissance de la start-up de manière générale, nous constatons également que celui-ci détermine de manière très vaste le succès de la start-up.

Ceci dit-nous ne négligeons pas le fait que le phénomène de croissance reste tout aussi complexe est lié à d'autres facteurs selon la spécificité de la start-up, pour finir afin de répondre à notre problématique, nous présentons le rôle de l'accompagnement sur les 3 phases du parcours de l'entrepreneurs dans le tableau suivant :

Tableau 9 : le rôle de l'accompagnement sur la croissance de la start-up selon les différentes phases du parcours de l'entrepreneur.

Rôle sur la phase en amont de la création de start-up	Rôle sur la phase de création et début d'activité des start-ups	Rôle sur la phase de croissance et de développement de la start-up
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Développement des compétences entrepreneuriales et motivation à la création. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Identifier le type de management le plus adapté aux caractéristiques de la start-up. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ L'adaptation de l'organisation interne en fonction des besoins des parties prenantes.
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Construction du modèle de création et du plan affaire. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Former sur les processus d'implémentation de marché et de création d'activités génératrices de valeurs. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Indentification des problèmes et leurs résolutions.
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Identification d'opportunités et stratégie marketing afin de pénétrer les meilleurs marchés et d'élaborer une proposition 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Orienter sur les différents modes de financement et de levé de 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Optimisation des activités génératrices de valeurs.

de valeurs, réalisable et fiable.	fond ainsi que la gestion des ressources humaines, et de gestion administrative.	
-----------------------------------	--	--

Source : travail de l'étudiant

A partir du tableau nous constatons que le rôle général de l'accompagnement est de palier aux difficultés et problèmes dont l'entrepreneur fait face, en utilisant des outils tels que les formations, les séances de coaching, mentoring, tutorat etc.... dans l'objectif de faire croître et pérenniser la start-up accompagné.

CONCLUSION

L'objectif de notre étude est de connaître le rôle de l'accompagnement sur la croissance des start-up en Algérie, en nous référant aux facteurs de croissance que nous avons choisis en fonction de notre cursus académique et nos recherches qui se sont portés sur le profil de l'entrepreneur, l'organisation et l'environnement de la start-up.

À partir de là, nous avons obtenu des résultats significatifs où l'accompagnement est un levier à la création de richesse et d'emplois, de part où il incite les jeunes entrepreneurs à créer leurs start-ups en les aidant à toutes les phases, lors de la phase en amont, pendant la création et après la création ce qui augmente grandement leurs chances de réussite.

De ce fait, nos suggestions s'articulent autour du fait qu'il faut sensibiliser les jeunes étudiants ou autres porteurs de projet sur l'importance de l'accompagnement, dès lors où il est une source de savoir et de richesse à l'entrepreneur, qui augmente ses chances de réussite, également de promouvoir cette discipline et d'encourager les organismes d'aide à l'entrepreneuriat à accompagner le maximum de start-up, d'autre part nous encourageons les porteurs de projet à bien choisir leur accompagnateur en fonction de leurs besoins et spécificité de leur start-up.

Néanmoins, chaque étude connaît ses limites, nous avons rencontré durant notre recherche certaines difficultés lors de l'élaboration à chaque étape, en commençant de la théorie jusqu'à la pratique sur le terrain et cela pour les causes suivantes :

- La nature du thème et la complexité à établir un lien entre l'accompagnement et la croissance des start-ups.
- La difficulté de définir des indicateurs de croissance et développement mesurables et quantifiables.
- L'amplitude de notre thème qui a un rôle à toutes les phases du parcours de l'entrepreneur.
- L'absence de certaines références et documents concernant l'écosystème entrepreneurial algérien, et des méthodes de conseil et d'accompagnement qui varient selon plusieurs critères.
- La difficulté de trouver la cible de notre enquête (start-up) et d'avoir accès à l'information concrète.

De ce fait il serait plus pertinent pour les prochaines études de se concentrer principalement sur l'impact des facteurs de croissance sur le développement de la start-up dans un premier temps, d'autre part il serait intéressant de se centrer sur l'apport de l'accompagnement sur l'un des facteurs de croissance, tout en se focalisant sur une seule étape du parcours de l'entrepreneur afin de mieux définir et cerner l'impact sur les facteurs de croissance et de ce fait sur la réussite de la phase en question.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aldebert Benedicte, Rouzies, Audrey, (2014). *Quelle place pour les méthodes mixtes dans la recherche francophone en management ?* Management international, 19, (1), 43–60. <https://doi.org/10.7202/1028489ar>
- Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, (2017), *Business Model nouvelle Génération*, édition Pearson.
- Alilate Soumaya, (2015), *évaluation de l'accompagnement au sein de l'ANSEJ*, Mémoire master management des organisations, école nationale supérieure de management,
- Auger- Hudon, Valerie, Hudon, Renée, (2017), *communiquer en publique sans anxiété*, les éditions MultiMonde.
- Azizi Mohamed et Melle Yasmine, (2016), *L'accompagnement entrepreneurial comme un rouage facilitateur de la création d'une entreprise pérenne*, Mémoire master management et entrepreneuriat, EHEC école des hautes études commerciales.
- Azzi Zahoua, (2018), *Les déterminants de l'intention entrepreneuriale des étudiants algériens*, mémoire Master management des organisations, école nationale supérieur de management.
- Barnet Valentin, (2014), *L'approche lean start-up*, Bachelor Hes.so haute école de gestion et tourisme :
- Bizinda Vyi Anne-Lyse, (2014), *Le processus d'incubation d'entreprise et les petites entreprises des pays en voie de développement*, Mémoire université du Québec Montréal.
- Boissin Jean-Pierre, Branchet Bénédicte Almeida Fernando, Bittar Silvia, Freitas Henrique, Dai Pra Martens Cristina, (2009) « *Intentions entrepreneuriales des étudiants : une comparaison Brésil – France* » 5ème colloque de l'IFBAE – Grenoble, 18 et 19 mai

- Bressy Gilles, Konkuyt Christian, (2000), *management et économie des entreprises* 1^{er} Edition Dalloz.
- Caroline Cailteux, (2015), *Tirer parti du travail en équipe : les étapes clés d'un teamworking réussi*, édition 50 minutes
- Caroline Tarillon, (2017), *comment soutenir la croissance des start-ups*, 10^{em} congres. IAE Grenoble
- Chelil Abdelatif, *PME en Algérie : réalités et perspectives*, Université de Tlemcen, <http://fseg2.univtlemcen.dz/larevue09/CHELIL%20Abdelatif.pdf>
- Christian Bruyat. *Création d'entreprise (1993) : contributions épistémologiques et modélisation. Business administration.* Université Pierre Mendès-France - Grenoble II.
- Claude Michaud, (2015), *Accompagnement des créateurs d'entreprise*, <https://docplayer.fr/1493988-Accompagnement-des-createurs-d-entreprise.html> consulté le (1/06/2019) à 18h30.
- Cooper Brant & Vlaskovits patrick, (2010), *the entrepreneur guide to Customer Development: a cheat sheet to the four step to the epiphany.*
- Cox, Bachkirova et Clutterbuck, (2010), *le manuel complet de coaching*, édition sage
- Creswell John, (2009), *research design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, third Edition Sage publication.
- Daniel crépin, François Crépin, René Robin, (2014), *résolution de problème : méthode outil retour d'expérience*, 1^{er} édition Eyrolles.

- Deborah Gage, (2012), *The Venture Capital Secret: 3 Out of 4 Start-Ups Fail*, Wall Street Journal
<https://www.wsj.com/articles/SB10000872396390443720204578004980476429190>
- Fayolle Alain, (2004) *compréhension mutuel entre les créateurs d'entreprises et les accompagnateurs : une recherche exploratoire sure les différences de perceptions*, in revue management international N8 (2).
- Fayolle Alain, (1999), *L'enseignement de l'entrepreneuriat dans les universités françaises : analyse de l'existant et propositions pour en faciliter le développement*, in revue management international
- Fayolle Alain, Degeorge Jean-Michel, (2012), *Dynamique entrepreneuriale, le comportement de l'entrepreneur*, édition de Boeck
- Frank Lasch, le Roy et Yami (2004), *L'influence de l'environnement socio-économique*, 13e conférences d l'AIMS
- Frank Lasch, Frédéric Le roy, Said Yami, (2005), *les déterminants de la survie et de la croissance des start-ups TIC*, Revue française de gestion N° 155 | pages 37 à 56, ISSN 0338-4551 Article en ligne <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2005-2-page-37.htm>
- Frank Janssen, *L'interchangeabilité des critères de conceptualisation de la croissance*, Université Catholique de Louvain Institut d'Administration et de Gestion
- Fri up. (2014). *Support Start-up*. Récupéré sur <http://www.friup.ch/fr/support-start-up/> consulté le (12/05/2019) à 19h00

- F. Carvajal, C.Equisoain, A. Es-sbai, M. Ferderin, G. Kurzawa, I. Tebroubi, Star agile, (2017), *Modeler vos performances*, Projet QPO12 à l'Université de Technologie de Compiègne (UTC) http://www.utc.fr/master-qualite/puis_travaux_n°380
- Goxe François, (2011), *Accompagnement des entrepreneurs de PME à l'international*, HAL Id: hal-00674799 <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00674799>
- Hirai, Akira, (2014), *Financial Times Lexicon : What Kills Startups ?* Cayenne Consulting. Récupéré sur le site suivant <http://www.caycon.com/what-kills-startups.php>,
- Josée St-pierre, Frank Janssen, Pierre-André Jlien, Catherine Therrien, (2003), *Les facteurs de croissance des PME manufacturières sur les marchés locaux internationaux*. Institut de recherche sur les PME Département des sciences de la gestion Université du Québec à Trois-Rivières 3351, boulevard des Forges, C.P. 500 Trois-Rivières, Québec, Canada G9A 5H7
- Julien, P.-A., Carrier, M., Désaulniers, L., Luc, D. et Martineau, Y, (2000), *Les P.M.E. à forte croissance : Comment gérer l'improvisation de façon cohérente*, Actes du 5em Congrès International Francophone sur la P.M.E.
- Kaufman, J. (2012). *The Personal MBA: master the art of business*. New York : Penguin Group.
- Kokou Dokou Gérard, (2001), *accompagnement entrepreneurial et construction des facteurs clés de succès* : XIème conférence de l'association international de management stratégique, faculté des sciences de l'administration université l'aval Québec, 13-14-15
- Kokou Dokou Gérard, (2014), *acteurs territoriaux, identité et capacités entrepreneuriales*, édition l'Harmattan

- Laborde, Olivier, 2017, *innover ou disparaître : le lab pour remettre l'innovation au cœur de l'entreprise*, Edition Dunod
- Maela Paul (2002) *accompagnement : une nébuleuse*, in revue Éducation permanente, N°153
- Manseur Manel, (2016), *évaluation de l'accompagnement entrepreneurial*, Mémoire Master management des organisations, à l'école nationale supérieure de management.
- Masmoudi Mohamed Raef, (2007), *Etude exploratoire des processus et modèles d'incubation en entrepreneuriat*, HAL, article en ligne <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00135525>
- Maurya, Ash, (2017), *Scaling Lean : maîtriser les indicateurs clés de la croissance de votre start-up*, édition Diateno.
- Mekhbouche Nessrine, (2017), *Essai d'élaboration d'un business plan d'une entreprise sociale dans le contexte algérien*. Mémoire management et entrepreneuriat, haute école de commerce HEC,
- Michael Merchesnay (2004), *management stratégique 3*, les éditions de l'ADREG
- Mouloungui Aude Moussa (2012). « *Processus de transformation des intentions en actions entrepreneuriales* ». Psychologie. Université Charles de Gaulle - Lille III, 2012. Français.
- Mssehghem et Sammut. (2011), *Entrepreneuriat*, édition EMS France.
- OCDE, (1998), *Les P.M.E. à forte croissance et l'emploi : évaluation des pratiques exemplaires des pouvoirs publics*, rapport présenté à la réunion d'Athènes les 26-28 avril, Paris, OCDE DSTI/IND/P.M.E. (98)11, cité par Julien (2000)
- Office fédéral de la statistique, (2013), *Taux de survie des nouvelles entreprises*.

- PMBOK 4, (2008), *Guide du Corpus des connaissances en management de projet*, Project management institute
- Richard Stutely, (2012), *Business plan : concevoir un business plan efficace*, édition Pearson.
- Ries Éric, (2012), *Lean startup : adopter l'innovation continue*, édition Pearson.
- Ross- Carré, Hervé, (2016), *l'économie circulaire : 100 question pour comprendre et agir*, édition Afnor
- Shook Christopher, Priem Richard, McGee Jeffrey, (2003), journal of management, Pergamon
http://academic.udayton.edu/dianesullivan/independent%20studies/Amber%20peterink_SU08/Reading/Shook,%20Priem,%20McGee_2003_JOM.pdf
- Steve Blank, Bob Dorf, (2012), *le Manuel de créateur de startup : Etape par étape, bâtissez une entreprise formidable*. Paris : Les Editions Diateino.
- Stratégor, 2016,7^e, *Management stratégique*, Edition Dunod.
- Thiétart, Raymond (1999), *Méthodes de recherche en management*. Dunod : Paris.
- Tounes. Azzedine, (2003), *Une recherche comparative entre des étudiants suivant des formations en entrepreneuriat (bac+5) et des étudiants en DESS CAAE*, thèse doctorat en Science de Gestion, Université de ROUEN.
- www.andi.dz consulté le 18/04/2019 à 18h05
- www.ansej.org.dz consulté le 18/04/2019 à 18h30
- www.cnac.dz consulté le 18/04/2019 à 18h15

- <http://Supercoach>, consulté le 15/04/2019 à 19h50
- <http://Startup-Génome>, consulté le 16/04/2019 a 18h35
- <http://lesdefinitions.fr/indicateur-de-gestion> consulté le 15/04/2019 a 22h30

ANNEXES A- LE QUESTIONNAIRE

Questionnaire

Bonjour, Vous avez participé à un bootcamp ALINOV Créativité et leadership qui a eu lieu en Algérie vos réponses nous intéressent, elles sont essentielles au bon déroulement, et de l'étude de l'évaluation de l'impact du bootcamp.

I. Indicateurs de diversités :

Genre : homme femme

Age : 18/25ans 25/35ans 35 ou plus

Région : nord est ouest sud

Principal diplôme :

Licence

Master

Ingénieur

Technicien

Doctorat

II. Indicateur de croissance :

1) Incitation à la création

Suite au bootcamp avez-vous mûri votre business plan : oui non

2)Etat d'avancement de votre start-up

Suite au bootcamp ... :

- Je me prépare a créé ma sart-up
- Je suis en cours de création de ma start-up
- J'ai créé déjà créé ma start-up

3)Développement des relations commercial et externe

Avez-vous établis des relations commerciales avec des personnes que vous avez connues durant le bootcamp ?

- J'ai pu avoir au moins un client que j'ai rencontré lors de l'un des Bootcamp
- J'ai pu avoir au moins un partenaire que j'ai rencontré lors de l'un des Bootcamp,
- J'ai pu avoir au moins un associé que j'ai rencontré lors de l'un des Bootcamp
- J'ai pu avoir au moins un fournisseur que j'ai rencontré lors de l'un des Bootcamp

Principales difficultés dans la réalisation de votre projet ?

- Difficultés à trouver un financement
- Difficultés à trouver des partenaires qui partage nos valeurs et vision
- Difficultés à maitriser les processus d'élaboration et de gestion de projet (connaissance technique / managérial)
- Autre

- Noter, sur une échelle de 10, votre degré d'amélioration, suite au bootcamp, en matière [Capacité de résolution de problème]

Degré d'amélioration



1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**ANNEXES B- LE GUIDE
D'ENTRETIEN**

Guide d'entretien

Heure de l'interview /endroit/ outil...

Monsieur, Madame

Je me Présente Sami Mehiaoui étudiant à l'école nationale supérieure de management. Cet entretien a pour but de nous aider dans notre recherche qui a pour objectif d'évaluer l'impact du programme Alinov Leadership and Créativité, sur les Alumnis ayant créé une start-up.

La durée de l'entretien ne devrait en principe pas excéder 30 minutes. Je tiens à vous informer qu'il n'existe pas de bonne ou mauvaise réponse.

Toutes vos informations resteront confidentielles dans un objectif de recherche scientifique afin de les utiliser pour comprendre le rôle de l'accompagnement dans la croissance des startups.

Avez-vous des questions ?

Questions :

I. Présentation générale de la start-up

1- Pouvez-vous nous présenter sur votre start-up ? (4 minutes)

Nom :

Localisation :

Date de création :

Produit et client :

2- Quel est le Chiffre d'affaires que vous avez réalisé la dernière année ?

Est-ce que vous avez été profitable.

Avez-vous réalisé votre objectif en termes de CA ?

3- Combien de personnes travaillent dans votre start-up ?

Nombre d'employés :

Partenaires :

II. Les difficultés rencontrées lors du développement des startups :

Quels sont les difficultés que vous avez rencontrées lors du développement de votre entreprise ? (3 minutes)

De quel difficulté aimeriez-vous qu'on vous aide à faire face ?

III. Impact du bootcamp sur le profil des entrepreneurs :

Comment le bootcamp a impacté votre profil (votre personne) ? Autrement dit :

Comment le bootcamp vous a-t-il poussé à créer votre start-up ?

Comment avait vous développé vos compétences ?

Pensez-vous que votre développement personnel suite au Bootcamp a favorisé la croissance de votre start-up ?

IV. Impact du bootcamp sur l'organisation des start-ups :

Comment le bootcamp a impacté votre organisation :

Comment le contenu du programme a favorisé la croissance de votre start-up ?

Avez-vous établi des restructurations de votre organisation ?

Avez-vous changé votre stratégie interne ?

V. Impact du bootcamp sur l'environnement des start-ups

Comment le bootcamp a impacté votre environnement :

De quelle manière pensez-vous que les relations établies au sein du bootcamp ont favorisé la

Croissance de votre start-up ?

Quel l'impact de votre produit sur votre cible

Merci pour le temps que vous nous avez accordé.