

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET  
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

**ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT  
ENSM. ALGER**

MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

**THEME**

**MODELISATION DU DEVELOPPEMENT DU  
PROFIL ENTREPRENEURIAL ET ROLE DES  
INCUBATEURS**

Cas de l'incubateur de Sidi Abdallah

Encadré par : **Pr LAGGOUNE Nadhir**

Présenté par : **HEDJEM Nawel**

**2012/2013**

**\* \* \* REMERCIEMENTS \* \* \***

*Je tiens à adresser mes sincères remerciements et mes profondes reconnaissances à :*

- \* Monsieur LAGGOUNE Nadhir pour ses orientations pertinentes, aides et conseils précieux ;*
- \* La directrice d'incubation au niveau de « l'Agence Nationale de Promotion et de Développement des Parcs technologiques » de Sidi Abdallah : Mme BEDJAOUI CHAUCHE Racha, pour sa compréhension, aides et conseils :*
- \* Ainsi qu'à toute personne qui a contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.*

## RESUME

L'acquisition du meilleur profil entrepreneurial repose sur le développement de trois facteurs, à savoir : les compétences managériales et le leadership, le réseau professionnel et les compétences techniques. La promotion de ces facteurs constitue la mission des incubateurs. De cet effet l'incubateur doit mettre en place un ensemble d'outils et méthodes pour piloter sa performance, et donc la réalisation de sa mission. La création de l'incubateur de Sidi Abdallah est la première expérience algérienne d'incubation. Cet incubateur procure une bonne démarche d'accompagnement centrée sur les trois facteurs du meilleur profil entrepreneurial, mais il ne dispose pas d'outils de pilotage de sa performance.

**Mots clés :** profil entrepreneurial, pratiques d'incubation, incubateur, tableau de bord stratégique.

## ABSTRACT

The acquisition of the best entrepreneurial profile is based on the development of three factors, which are : leadership and managerial skills, professional network and technical skills. Promoting these factors is the mission of the incubators. The incubator must implement a set of tools and methods to drive its performance, and thus the realization of its mission. The creation of the incubator of Sidi Abdallah is the first Algerian experience of incubation. This incubator provides good support process focused on the factors of the best entrepreneurial profile, but it does not have tools to monitor its performance.

**Keywords :** entrepreneurial profile, incubation practices, incubator, balanced scorecard.

## ملخص

إكتساب أفضل روح مقاوالتية يعود الى تطوير ثلاث عوامل: مهارات ادارية و قيادية، اقامة شبكة مهنية و مهارات تقنية. تعزيز هذه العوامل هي مهمة الحاضنة. إذن يجب على الحاضنة أن تقوم بإعداد مجموعة من الأدوات والأساليب لدفع أدائها، وبالتالي تحقيق مهمتها. إنشاء حاضنة سيدي عبد الله تعتبر أول تجربة جزائرية في الحضانة. توفر هذه الحاضنة عملية دعم جيدة تركز على الثلاثة عوامل ، لكنها لا تملك الأدوات اللازمة لمراقبة أدائها .

**الكلمات الرئيسية:** روح قيادية ,تقنيات الحضانة ,حاضنة، لوحة القيادة الاستراتيجية.

# **LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES**

<b>N°</b>	<b>Titres</b>	<b>Page</b>
	<b>Tableaux</b>	
	Chapitre 1	
1	Les fonctions des entrepreneurs	9
2	Principales caractéristiques des entrepreneurs	11
3	Synthèse de l'évolution de la recherche en entrepreneuriat	16
4	Recherches algériennes en entrepreneuriat	18
	Chapitre 2	
1	Situation par rapport aux normes internationales d'incubation	52
	Chapitre 3	
1	Evolution de quelques chiffres clés	57
2	Méthodologie d'évaluation	61
3	Tableau de bord prospectif	70
	<b>Figures</b>	
	Chapitre 1	
1	Interaction entre les paradigmes de l'entrepreneuriat	15
2	Nombre de références francophones en la recherche en entrepreneuriat	18
3	Processus intrapreneurial	22
4	Processus de reprise	22
5	Processus de l'entrepreneuriat social	23
6	Modèle processuel ex nihilo de Morrin	24
7	Modèle processuel de Carre & Thurik	25
9	Modèle de Julien	26
10	Modèle processuel de l'OCDE	27
	Chapitre 2	
1	Facteurs d'acquisition d'un meilleur profil entrepreneurial	34
2	Présentation du parc technologique de Sidi Abdallah	44
3	Principaux partenaires de l'incubateur	46
4	Processus d'incubation	49
	Chapitre 3	
1	Evolution de quelques chiffres clés	57
2	Répartition des projets en fonction du sexe	58
3	Répartition des projets de la première promotion	59
4	Répartition des projets de la deuxième promotion	59
5	Répartition des projets de la troisième promotion	60
6	Répartition des projets en fonction de la nature des porteurs de projets	60
7	Hexagone de la performance de l'incubateur de Sidi Abdallah	66

## TABLE DES MATIERES

TITRE	PAGE
<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>A</b>
<b>CHAPITRE (1) : LA RECHERCHE EN ENTREPRENEURIAT.....</b>	<b>8</b>
1. Evolution de la recherche en entrepreneuriat.....	9
1.1. L'approche des économistes .....	9
1.2. L'approche par les traits .....	10
1.3. L'approche processuelle .....	12
.a. Identification des opportunités.....	13
.b. Création d'une organisation.....	14
.c. Création de valeur .....	14
.d. Innovation .....	14
1.4. La recherche en entrepreneuriat en Algérie .....	17
2. Typologie entrepreneuriale .....	21
2.1. Intrapreneuriat .....	21
2.2. Repreneuriat .....	22
2.3. Entrepreneuriat.....	23
.a. Entrepreneuriat social .....	23
.b. Création d'entreprises .....	23
3. Méthodologie et questionnement épistémologique .....	27
3.1. L'objet de l'étude .....	28
3.2. Le paradigme épistémologique .....	28
3.3. Finalité .....	29
3.4. Stratégie de collecte d'informations .....	29
<b>CHAPITRE (2) : ROLE DE L'INCUBATEUR DE SIDI ABDALLAH DANS L'ACQUISITION DU PROFIL ENTREPRENEURIAL ET MEILLEURES PRATIQUES INTERNATIONALES.....</b>	<b>32</b>
1. Modélisation du profil entrepreneurial .....	33
2. Bonnes pratiques d'incubation .....	36
2.1. Principales bonnes pratiques .....	36
2.2. Pratiques des meilleurs incubateurs .....	37
.a. Le BIC de Montpellier .....	37
.b. Le TEN de la Silicon Valley .....	40
.c. Le modèle israélien .....	41
3. Présentation de l'incubateur de Sidi Abdallah .....	42
3.1. Présentation du Cyberparc .....	43
.a. L'ANPT .....	43
.b. Le multi locataire .....	44
.c. Le CERTIC .....	45
.d. L'incubateur .....	45
3.2. Démarche d'accompagnement .....	47

.a. Les porteurs de projets .....	47
.b. Les start-up .....	51
4. Situation par rapport aux normes internationales .....	51

**CHAPITRE (3) : EVALUATION ET PILOTAGE STRATEGIQUE 56**  
**DE L'INCUBATEUR DE SIDI ABDALLAH .....**

1. Analyse statistique des données .....	57
1.1. Evolution de quelques chiffres clés .....	57
1.2. Répartition des projets en fonction du sexe .....	58
1.3. Répartition des projets par domaine d'activité .....	59
1.4. Répartition en fonction de la nature des porteurs de projets .....	60
2. Evaluation de l'incubateur de Sidi Abdallah .....	61
3. Proposition d'une feuille de route stratégique .....	68
3.1. Vision .....	68
3.2. Missions .....	68
3.3. Objectifs stratégiques .....	69
3.4. Plan d'actions .....	69
4. Proposition d'un tableau de bord prospectif .....	69

**CONCLUSION GENERALE ..... 74**

BIBLIOGRAPHIE

GLOSSAIRE

ANNEXES

# **INTRODUCTION**

## INTRODUCTION GENERALE

La plupart des analystes économiques sont d'accord que la rente pétrolière tue l'intention entrepreneuriale et freine le développement de l'économie des pays producteurs et de l'Algérie en particulier. En 2010, le secteur hors hydrocarbure du pays était constitué de 90% de micro entreprises qui emploient 35% des salariés du secteur. Seulement 32% d'entre elles opèrent dans l'industrie manufacturière, agroalimentaire, textile et cuirs essentiellement, le reste réparties entre le BTS et les services<sup>1</sup>. Le développement de l'entrepreneuriat est non seulement une chance pour l'Algérie, mais une nécessité si l'on veut faire face à la baisse programmée des revenus issus de l'exportation des hydrocarbures et la montée du chômage<sup>2</sup>.

Durant les trentes glorieuses, plusieurs indices économiques et sociaux laissent supposer que l'entrepreneuriat sera le seul moyen de création d'emplois et de richesse, depuis un accroissement spectaculaire de moyens mobilisés en faveur de la création d'entreprise a été enregistré dans la plupart des pays développés<sup>3</sup>. Mais en Algérie, l'entreprise privée n'a eu officiellement le droit d'exister que depuis la promulgation de la constitution de 1989, dont l'article 37 accorde aux entreprises la liberté de commerce et d'industrie<sup>4</sup>.

La volonté politique de promouvoir l'entrepreneuriat en Algérie est un élément clé, affichée clairement dans les différents programmes gouvernementaux, et particulièrement à partir de l'année 2005 avec le retour et la consolidation de la stabilité et de la sécurité dont l'objectif était de : relancer l'industrie, promouvoir la PME, développer l'investissement.

Dans ce sens plusieurs dispositifs d'aide, d'orientation et de promotion à la création d'entreprises ont été mis en place, parmi lesquels :

- Dispositifs d'aide à la création d'entreprises et régime d'incitation à l'investissement :
  - Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des jeunes (ANSEJ) ;
  - Caisse Nationale d'Assurance Chômage (CNAC) ;

---

<sup>1</sup> HAFSI Taïeb (2012), « *ISSAD REBRAB : voir grand, commencer petit et aller vite* », P 58, édition : CASBAH, Alger

<sup>2</sup> Rapport NABNI 2020 [www.nabni.org](http://www.nabni.org), consulté le 8/06/2013 à 1h10

<sup>3</sup> BRUYAT Christian (1993), « *Création d'entreprise : contribution épistémologique et modélisation* », P 3, thèse pour le doctorat ès Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France, Grenoble 2, Ecole Supérieure des Affaires

<sup>4</sup> GRIM Nordine (2013), « *Entrepreneur : Pouvoir et société en Algérie* », P7, Journal quotidien Le Soir d'Algérie, édition d'Alger : ISSN (4)-0074

- Agence Nationales de Gestion du micro crédit (ANGEM) ;
- Agence Nationale de Développement de l'Investissement (ANDI) ;
- Dispositifs d'aide à l'accès au financement bancaire ;
- Fonds de Garantie des Crédits aux PME (FGAR) ;
- Caisse de Garantie des Crédits d'Investissements (CGCT) ;
- Société de Capital Investissement : sont les filiales de la BADR, BNA, BDL, et le CPA.
- Structure d'appui et d'accompagnement : création d'incubateurs et de pépinières d'entreprises.

Nous remarquons que les pouvoirs publics algériens privilégient l'allocation de ressources financières par la multiplication des mécanismes et la simplification des procédures d'octroi des financements. En encourageant la création d'incubateurs et de pépinières d'entreprises, les pouvoirs publics prennent conscience que ce mode d'accompagnement constitue le meilleur moyen de promotion de l'entrepreneuriat en Algérie.

La création du premier incubateur, à la ville de Sidi Abdallah, s'inscrit dans le cadre de la stratégie e-Algérie 2013. Cette stratégie vise à transiter le pays d'une économie traditionnelle vers une économie du savoir, un pays qui accuse un retard en terme de développement et d'utilisation des TIC, classé cette année par World Economic Forum 131<sup>ème</sup> parmi 144 pays<sup>5</sup>. Ainsi l'incubateur est à la fois un catalyseur du secteur des TIC et un propulseur de l'innovation<sup>6</sup>.

Mais sans une meilleure compréhension du phénomène entrepreneurial, les dispositifs d'appui à la création d'entreprises ne pourront guère progresser, ils risquent ainsi d'être remis en cause par les acteurs du développement économique<sup>7</sup>.

Historiquement les économistes étaient les premiers à s'intéresser à l'entrepreneur en étudiant ses fonctions et son importance dans le développement économique<sup>8</sup>. Dans ce sens

---

<sup>5</sup> LOUNES Nassim (2013), « *L'entrepreneuriat web en Algérie : L'espoir 2.0* », Magazine n°tic, ISSN 1112-8178

<sup>6</sup> [www.anpt.dz/Agence/presentation-de-l-agence](http://www.anpt.dz/Agence/presentation-de-l-agence); consulté le 31/05/2013 à 23h13

<sup>7</sup> BRUYAT Christian (1993), « *Création d'entreprise : contribution épistémologique et modélisation* », thèse pour le doctorat ès Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France, Grenoble 2, Ecole Supérieure des Affaires

Schumpeter (1935) le définit comme étant l'introduction de nouveaux produits ou services, implantation de nouvelles méthodes de production, la conquête de nouveaux marchés, le recours à de nouvelles sources de matières<sup>9</sup>. Ensuite les recherches en entrepreneuriat ont mis l'accent sur les caractéristiques qui permettent à un entrepreneur de réussir<sup>10</sup>.

Les études et les recherches se multiplient et l'entrepreneurial devient un phénomène pluridisciplinaire qui affecte plusieurs champs, à savoir<sup>11</sup> :

- Les caractéristiques psychologiques et personnelles des l'individus ;
- Le comportement organisationnel : interaction de l'individu avec l'environnement interne et externe ;
- Sciences de gestion : le degré de maîtrise de l'individu du processus entrepreneurial : identification des opportunités, élaboration du business plan, création et développement de l'entreprise ;
- Le réseau : l'utilisation du capital social pour assurer la pérennité de l'action entrepreneuriale.

De cet effet nous constatons que, le profil entrepreneurial est au cœur des champs cités ci-dessus, donc pour réussir son projet entrepreneurial, l'entrepreneur doit combiner entre ces différents champs. Depuis les années 80 la recherche sur les facteurs liés au profil entrepreneurial s'est développée. Parmi les chercheurs qui ont tenté de le définir CARLAND (1984), pour lui le profil entrepreneurial est l'ensemble des caractéristiques psychologiques et personnelles tout comme la prise de risque et l'aventurisme<sup>12</sup>. Après ce profil ait un caractère empirique. KAO (1989) a précisé que les facteurs déterminants du

<sup>8</sup> BAYAD Mohamed et BOUGHATTAS Yosra (2007), P2, « Le processus d'acquisition des compétences entrepreneuriales », adresse URL [http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=le%20processus%20d%E2%80%99acquisition%20des%20comp%C3%A9tences%20entrepreneuriales&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.reims-ms.fr%2Fagr%2Fdocs%2Ffactes-agrh%2Fpdf-des-actes%2F2009boughattas-bayad019.pdf&ei=\\_wKtUc2qAdSQhQf4jYDIBQ&usg=AFQjCNHc\\_kMoZX5hPcQfcQY8-EGivLhpEA&bvm=bv.47244034,d.d2k](http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=le%20processus%20d%E2%80%99acquisition%20des%20comp%C3%A9tences%20entrepreneuriales&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.reims-ms.fr%2Fagr%2Fdocs%2Ffactes-agrh%2Fpdf-des-actes%2F2009boughattas-bayad019.pdf&ei=_wKtUc2qAdSQhQf4jYDIBQ&usg=AFQjCNHc_kMoZX5hPcQfcQY8-EGivLhpEA&bvm=bv.47244034,d.d2k) consulté le 25/04/2013 à 23h06 ;

<sup>9</sup> CADIEUX Louis et JULIEN Pierre-André (2010), P87, « Mesurer l'entrepreneuriat », Québec

<sup>10</sup> BAYAD Mohamed et BOUGHATTAS Yosra (2007), P4, « Le processus d'acquisition des compétences entrepreneuriales », adresse URL [http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=le%20processus%20d%E2%80%99acquisition%20des%20comp%C3%A9tences%20entrepreneuriales&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.reims-ms.fr%2Fagr%2Fdocs%2Ffactes-agrh%2Fpdf-des-actes%2F2009boughattas-bayad019.pdf&ei=\\_wKtUc2qAdSQhQf4jYDIBQ&usg=AFQjCNHc\\_kMoZX5hPcQfcQY8-EGivLhpEA&bvm=bv.47244034,d.d2k](http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=le%20processus%20d%E2%80%99acquisition%20des%20comp%C3%A9tences%20entrepreneuriales&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.reims-ms.fr%2Fagr%2Fdocs%2Ffactes-agrh%2Fpdf-des-actes%2F2009boughattas-bayad019.pdf&ei=_wKtUc2qAdSQhQf4jYDIBQ&usg=AFQjCNHc_kMoZX5hPcQfcQY8-EGivLhpEA&bvm=bv.47244034,d.d2k) consulté le 25/04/2013 à 23h06

<sup>11</sup> CADIEUX Louis et JULIEN Pierre-André (2010), P54, « Mesurer l'entrepreneuriat », Québec

<sup>12</sup> ISIDRE March et YAGWE Rosa (1997), « A recent exploratory insight on the profil of the innovative entrepreneur : conclusions from a cross-tabs analysis », Espagne, adresse URL <http://www.ivie.es/downloads/docs/wpasec/wpasec-1997-01.pdf> consulté le 02/06/2013 à 21h22

profil entrepreneurial sont divers et l'entrepreneur ne peut les acquérir sans l'appui de son environnement<sup>13</sup>. Parmi les systèmes d'appui et d'aide au développement du profil entrepreneurial nous citons les incubateurs.

La National Business Incubation Association (NBIA)<sup>14</sup> définit l'incubateur d'entreprises comme étant : l'entreprise qui produit des entreprises, et ce par la fourniture de conseils en management, l'assistance technique, une location flexible et adaptée, une mise en relation d'affaires et enfin l'aide à l'obtention de financements nécessaires au lancement et à la croissance de l'entreprise<sup>15</sup>.

Dans le même sens, Bill DRAYTON illustre la mission et le rôle de l'incubateur « l'incubateur doit révolutionner l'industrie de la pêche et non pas de donner un poisson ou d'apprendre à pêcher »<sup>16</sup>. Ce qui veut dire que l'incubateur est le meilleur milieu qui permet d'acquérir et de développer le profil entrepreneurial.

La présente étude vise à définir les principaux facteurs permettant d'acquérir le meilleur profil entrepreneurial et de voir l'apport des incubateurs d'entreprises en la matière. De ce fait la problématique à laquelle nous tentons de trouver des éléments de réponses est :

**« Quels sont les principaux facteurs d'acquisition d'un meilleur profil entrepreneurial, et quel rôle devraient jouer les incubateurs afin de mener à bien leur mission ? »**

Afin de répondre à cette problématique, nous proposons les questions secondaires suivantes :

- Quels sont les principaux apports de la recherche en entrepreneuriat ? ;
- Quelles sont les principales expériences internationales dans le domaine des incubateurs d'entreprises et quelles sont les meilleures pratiques qu'elles pourraient nous enseigner ?

---

<sup>13</sup> ISIDRE March et YAGWE Rosa (1997), *ibid* P3

<sup>14</sup> National Business Incubation Association : est la première organisation internationale, créée dans le milieu des années 80 qui rassemble un ensemble d'incubateurs d'entreprises et les professionnels de la création d'entreprise. Elle récompense l'incubateur qui illustre le meilleur de la profession selon des critères tels que : les services offerts, résultats obtenus, les succès stories et la solidité du programme financier. Elle joue un rôle dans la professionnalisation des incubateurs et dans la fixation de règles de leurs bonnes pratiques.

<sup>15</sup> [www.nbia.org](http://www.nbia.org) consulté le 29/05/2013 à 23h57 ;

<sup>16</sup> FAYOLLE Alain (2012), « *L'entrepreneuriat : apprendre à entreprendre* », P 129, 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, France

- Quelle est la démarche suivie par l'incubateur de Sidi Abdallah pour promouvoir le profil entrepreneurial et comment elle se situe par rapport aux meilleures pratiques internationales?
- Quelles pourrait être la démarche stratégique, ainsi que les outils que devrait mettre en place l'incubateur de Sidi Abdallah afin d'améliorer sa performance et servir de modèle de référence à de nouvelles expériences algériennes ?

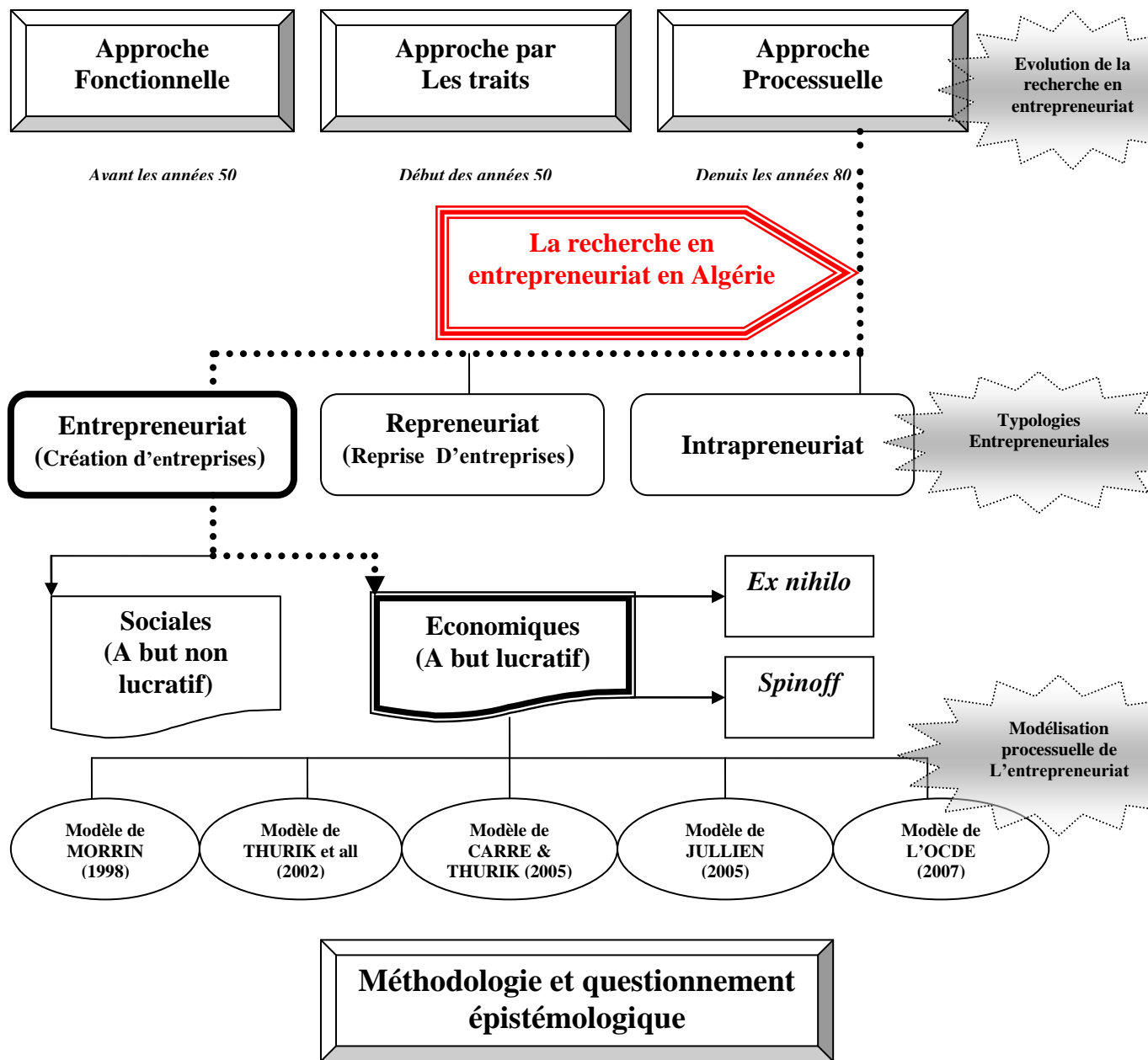
Pour répondre à toutes ces questions, nous avons subdivisé le présent travail en trois (03) parties :

- **Chapitre 1 :** intitulé la recherche en entrepreneuriat, dans lequel nous avons présenté l'évolution de la recherche dans le temps, ainsi que les principaux sujets algériens écrits en la matière. A l'issue de ce chapitre nous allons positionner notre travail en terme méthodologique et épistémologique ;
- **Le chapitre 2 :** intitulé rôle des incubateurs dans l'acquisition du profil entrepreneurial et meilleures pratiques internationales. Dans ce chapitre nous allons présenter les bonnes pratiques internationales d'incubation, ainsi que la démarche suivie par l'incubateur de Sidi Abdallah afin de le situer par rapport à ces meilleures pratiques ;
- **Dans le chapitre 3 :** nous allons évaluer l'incubateur de Sidi Abdallah, afin de proposer une feuille de route stratégique et un tableau de bord prospectif qui lui permettront de piloter sa performance.

# **CHAPITRE (1) LA RECHERCHE EN ENTREPRENEURIAT**

Le présent chapitre, schématisé ci-après, traite la question portant sur les principaux apports de la recherche en entrepreneuriat, afin de les conclure nous avons jugé intéressant d'exhiber comment la recherche en entrepreneuriat avait évolué au cours du temps en essayant d'identifier la contribution algérienne en la matière. Ensuite nous allons mettre l'accent sur l'approche processuelle qui intègre les nouvelles formes entrepreneuriales. Nous concluons ce chapitre en explicitant notre méthodologie du travail ainsi que le questionnement épistémologique.

# La recherche en entrepreneuriat



## 1. L'EVOLUTION DE LA RECHERCHE EN ENTREPRENEURIAT

Le concept « entrepreneur » est apparu avec l'œuvre de CANTILLON Richard au 18<sup>ème</sup> siècle<sup>1</sup>, cet auteur s'est concentré sur le rôle et les fonctions de l'entrepreneur qui permettent de dynamiser l'économie. Depuis et jusqu'aux années cinquante la recherche en entrepreneuriat se centrait sur l'entrepreneur, en s'intéressant tout particulièrement à ses traits<sup>2</sup>, en raison de son importance dans le développement économique. Ensuite, en 1988 GARTNER William. B a remis en cause l'approche par les traits dans son article « Who is the entrepreneur ? is the wrong question » en soulignant qu'il faut chercher à comprendre le « comment » et non pas le « qui », dans sa fameuse phrase « Look at the dance not at the dancer »<sup>3</sup>.

### 1.1. L'APPROCHE DES ECONOMISTES (DITE FONCTIONNELLE<sup>4</sup>)

Le tableau suivant synthétise les principaux auteurs ayant étudié l'entrepreneuriat du point de vue fonctionnel, c'est-à-dire les principales fonctions qui distinguent les entrepreneurs des non entrepreneurs. Pour Fayolle (2002)<sup>5</sup>, cette perspective fonctionnelle s'est préoccupée principalement de conceptualiser les interactions de l'entrepreneur avec son environnement et de comprendre les conséquences de ses actions sur le marché.

**Tableau N° (01) : « Les fonctions des entrepreneurs »**

Auteurs	Fonctions de l'entrepreneur
SERRE (1600)	Mobiliser et gérer les ressources humaines et matérielles pour développer son entreprise <sup>6</sup> .
CANTILLON (1734)	Prendre des risques afin de mener une affaire à son propre compte et affronter l'environnement incertain <sup>7</sup> .

<sup>1</sup> DEGEORG. J-M, HOUNOUNOU. A, PIERRE. J-M et ROUSSET. O (2010), P 16, « 100 fiches sur l'entrepreneuriat », édition : Bréal

<sup>2</sup> DEGEORG. J-M, HOUNOUNOU. A, PIERRE. J-M et ROUSSET. O, ibid, P18

<sup>3</sup> DEGEORG. J-M, HOUNOUNOU. A, PIERRE. J-M et ROUSSET. O, ibid, P19

<sup>4</sup> Appelée aussi « approche comportementale », selon l'article de :GARTNER William. B (1988), « Who is an entrepreneur ? is the wrong question »

<sup>5</sup> BAYAD Mohamed et BOUGHATTAS Yosra (2007), « Le processus d'acquisition des compétences entrepreneuriales », P2, adresse URL

[http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=le%20processus%20d%E2%80%99acquisition%20des%20comp%C3%A9tences%20entrepreneuriales&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.reims-ms.fr%2Fagr%2Fdocs%2Ffactes-agrh%2Fpdf-des-actes%2F2009boughattas-bayad019.pdf&ei=wKtUc2qAdSQhQf4jYDIBQ&usg=AFQjCNHc\\_kMoZX5hPcQfcQY8-EGivLhpEA&bvm=bv.47244034.d.d2k](http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=le%20processus%20d%E2%80%99acquisition%20des%20comp%C3%A9tences%20entrepreneuriales&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.reims-ms.fr%2Fagr%2Fdocs%2Ffactes-agrh%2Fpdf-des-actes%2F2009boughattas-bayad019.pdf&ei=wKtUc2qAdSQhQf4jYDIBQ&usg=AFQjCNHc_kMoZX5hPcQfcQY8-EGivLhpEA&bvm=bv.47244034.d.d2k) consulté le 25/04/2014

<sup>6</sup> CADIEUX Louis et JULIEN Pierre-André (2010), P25, « Mesurer l'entrepreneuriat », Québec

TURGOT (1769)	Combiner la prise de risque, la créativité et l'innovation dans une nouvelle organisation <sup>8</sup> .
Adam SMITH (1776)	Prendre des risques, mettre en œuvres des projets et créer de la valeur <sup>9</sup> . Travailler pour son propre compte et avec son propre capital <sup>10</sup> .
Jean-Baptiste SAY (1803)	Créer une organisation, agencer les facteurs de production d'une façon rationnelle (maximiser le profit et minimiser les coûts) <sup>11</sup> .
KNIGHT Franck. H (1921) <sup>12</sup>	Gestion de l'incertitude et du risque <sup>13</sup> .
Joseph SCHUMPETER (1935) <sup>14</sup>	Introduire des innovations, provoquer ou profiter des déséquilibres du marché (opportunités), créer de la valeur <sup>15</sup> .
KIRZNER Israel (1979) <sup>16</sup>	Détecter et exploiter les dysfonctionnements du marché (opportunités) pour ramener le marché à un état d'équilibre <sup>17</sup> .

Source : Elaboré par nous-mêmes

## 1.2. L'APPROCHE PAR LES TRAITS

L'approche fonctionnelle, qui s'intéresse tout particulièrement à l'entreprise elle-même n'a pas permis de cerner l'entrepreneuriat en étudiant l'entrepreneur « objet de l'étude ». De ce fait les chercheurs<sup>18</sup> ont développé un autre courant qui cherche à identifier les

<sup>7</sup> DEGEORG. J-M, HOUNOUNOU. A, PIERRE. J-M et ROUSSET. O (2010), P 16, « 100 fiches sur l'entrepreneuriat », édition : Bréal

<sup>8</sup> CADIEUX Louis et JULIEN Pierre-André (2010), P25, « Mesurer l'entrepreneuriat », Québec

<sup>9</sup> CADIEUX et JULIEN (2010), ibid, P25

<sup>10</sup> CAPRON Henri (2009), P20, « L'entrepreneuriat et création d'entreprise : facteurs déterminants de l'esprit d'entreprise », édition : deboek

<sup>11</sup> DEGEORG. J-M, HOUNOUNOU. A, PIERRE. J-M et ROUSSET. O (2010), P 16, « 100 fiches sur l'entrepreneuriat », édition : Bréal

<sup>12</sup> Avait publié son célèbre article : « Risk, uncertainty and profit »

<sup>13</sup> CADIEUX Louis et JULIEN Pierre-André (2010), P25, « Mesurer l'entrepreneuriat », Québec

<sup>14</sup> En cette année il avait défini l'entrepreneur dans sa théorie dite théorie de l'évolution économique.

<sup>15</sup> CADIEUX et JULIEN (2010), ibid, P25,

<sup>16</sup> Son article est intitulé « Perception, opportunity and profit »

<sup>17</sup> DEGEORG. J-M, HOUNOUNOU. A, PIERRE. J-M et ROUSSET. O (2010), P 17, « 100 fiches sur l'entrepreneuriat », édition : Bréal

<sup>18</sup> Les principaux chercheurs traitant ce sujet ont été présentés par GARTNER dans son article *Who is an entrepreneur ? is the wrong question* », 1988

caractéristiques des entrepreneurs. McClelland 1961, Brockhaus 1980 et Hirish et O'Brien 1981<sup>19</sup> ont défini les caractéristiques psychologiques de l'entrepreneur, à savoir :

- L'optimisme, l'atypisme, flexibilité et persévérance ;
- Tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude ;
- Confiance en soi et prise de risque modéré ;
- Implication à long terme ;
- L'auto-efficacité.

David C. McCLELLAND (1980) avait développé une approche psychosociologique de l'entrepreneuriat pour définir les caractéristiques des entrepreneurs qui réussissent, dans un article intitulé « Characteristics of successful entrepreneurs »<sup>20</sup>, qui sont :

- Le besoin d'accomplissement ;
- Le contrôle de l'environnement ;
- La propension à prendre des risques.

Le tableau suivant présente les principales caractéristiques des entrepreneurs qui les distinguent des non entrepreneurs :

**Tableau N° (02) « Principales caractéristiques des entrepreneurs »**

<b>Attributs</b>	<b>Caractéristique</b>
<b>Motivations</b>	- Autonomie, liberté, indépendance ; - Besoin d'accomplissement et de réalisation de soi ; - Relever des défis, atteindre les objectifs et développer ses idées, avoir de la passion,
<b>Aptitudes</b>	- Tolérance à l'incertitude et au risque ; - Vision positive d'eux-mêmes, confiance en soi ; - Leadership ; - Adaptabilité aux changements ; - Compétences spécifiques à un secteur.
<b>Attitudes</b>	- Ouverture au changement, - Acceptation du risque ;

<sup>19</sup> FAYOLLE Alain (2012), « *L'entrepreneuriat : apprendre à entreprendre* », P72, 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD

<sup>20</sup> DEGEORG. J-M, HOUNOUNOU. A, PIERRE. J-M et ROUSSET. O (2010), P 18, « *100 fiches sur l'entrepreneuriat* », édition : Bréal

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etre axé sur les résultats, sur l'efficacité ;</li> <li>- Volonté de prendre des initiatives, goût de responsabilité (acceptation des réussites et des échecs)</li> </ul>
<b>Antécédents</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Education,</li> <li>- Culture familiale,</li> <li>- Expérience professionnelle.</li> </ul>

Source: DEGEORG. J-M, HOUNOUNOU. A, PIERRE. J-M et ROUSSET. O (2010), *ibid*, P 19

La recherche en entrepreneuriat n'a pas cessé d'évoluer, la conclusion tirée par l'approche par les traits est que l'entrepreneur possède une intuition hors du commun, qui lui permet de choisir les bonnes décisions, et que l'entrepreneuriat ne peut s'apprendre ou se construire au cours du temps. Les études avancent et l'entrepreneur inné devient un mythe<sup>21</sup> avec l'apparition d'une nouvelle école au début des années quatre-vingt, qui se concentrait sur la question « comment devenir entrepreneur ? ».

### 1.3. L'APPROCHE PROCESSUELLE DE L'ENTREPRENEURIAT

Cette approche est venue remédier aux failles de l'approche par les traits, qui se concentrait sur une question qui n'apporte pas forcément de valeur à l'entrepreneur, ce dernier cherche à créer et à développer ses projets dans un environnement turbulent.

Nous constatons que l'approche par les traits isole l'entrepreneur de son parcours entrepreneurial, qui commence par l'identification des opportunités et fini par la mise en œuvre et le développement de son organisation, alors que l'approche processuelle centre ses attentions sur la démarche suivie par l'entrepreneur sans pour autant l'écarter de l'étude.

Pour GARTNER (1988), la différence entre les entrepreneurs et les non entrepreneurs c'est que les premiers créent des organisations. Mais cela ne veut pas dire que les seconds ne peuvent pas entreprendre. Peter DRUCKER (1985)<sup>22</sup> a souligné que l'entrepreneuriat est une discipline dont les règles et principes peuvent s'apprendre et être systématiquement appliqués.

<sup>21</sup> DEGEORG. J-M, HOUNOUNOU. A, PIERRE. J-M et ROUSSET. O (2010), *ibid*, P 19

<sup>22</sup> FAYOLLE Alain (2012), « *L'entrepreneuriat : apprendre à entreprendre* », P 1, 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD

De cet effet, nous pouvons dire qu'avoir les traits entrepreneuriaux ne suffit pas pour créer toute une entreprise, il faut s'appuyer sur des bases scientifiques afin d'assurer le succès d'une action entrepreneuriale. Le développement des sciences de gestion a permis de déployer divers outils, paradigmes et modèles pouvant être maniés avec aisance et dont les résultats sont fiables.

L'approche processuelle définit les étapes de l'aventure entrepreneuriale que devrait suivre l'entrepreneur afin de mener à bien son projet, et ce commençant par l'identification des opportunités jusqu'à la mise en place et l'extension de son projet. Avant de présenter les principaux modèles du processus entrepreneurial il est bel et bien de mettre en évidence les éléments communs<sup>23</sup> de ces processus, dits paradigmes, développés par VERSTRAETE & FAYOLLE (2005), car chaque projet a son propre processus qui varie en fonction du secteur, de la personnalité de l'entrepreneur, l'environnement institutionnel, etc. Ces paradigmes sont :

#### **a. Identification des opportunités**

Il existe deux conceptions de l'opportunité entrepreneuriale, elle peut exister, dans ce cas il suffit d'effectuer l'analyse de la matrice SWOT et l'étude de marché<sup>24</sup> pour la détecter, comme elle peut se construire.

- Pour Schumpeter<sup>25</sup>, l'opportunité est assimilée à l'innovation car elle est la résultante d'une nouvelle combinaison des facteurs de production, qui se manifeste par : l'introduction d'un nouveau produit, d'une nouvelle méthode de production, exploitation d'un nouveau marché ou une nouvelle source d'approvisionnement ou une nouvelle forme industrielle<sup>26</sup> ;
- Pour les économistes, l'opportunité est assimilée à un déséquilibre qui provient du marché, cette imperfection peut être exploitée par l'entrepreneur pour rétablir l'équilibre en créant son entreprise<sup>27</sup>.

---

<sup>23</sup> GARTNER a souligné que chaque activité entrepreneuriale (secteur d'activité) a son propre processus ou modèle entrepreneurial

<sup>24</sup> FAYOLLE Alain et VERSTRAETE Thierry (2005), P1, « *Paradigmes et entrepreneuriat* », revue de l'entrepreneuriat, Vol 4, n°(01), France

<sup>25</sup> Dans « *Théorie de l'évolution économique 1935* »

<sup>26</sup> DEGEORG. J-M, HOUNOUNOU. A, PIERRE. J-M et ROUSSET. O (2010), P72, « *100 fiches sur l'entrepreneuriat* », édition : Bréal

<sup>27</sup> DEGEORG. J-M, HOUNOUNOU. A, PIERRE. J-M et ROUSSET. O (2010), ibid

Donc il y'a ceux qui considèrent l'opportunité comme réalité objective identifiables en tant que telle, et ceux qui la regardent comme une instruction sociale émergeant des interactions de l'individu avec l'environnement dans lequel il opère.

### **b. Création d'une organisation**

Depuis longtemps, Baygrave et Hofer (1991) soulignent que l'acte de création d'une organisation était réduit<sup>28</sup> à une phase, parmi d'autres, du cycle de vie d'une entité dynamique, qui est « la création proprement dite ». Mais les conceptions modernes, Verstraete (1999, 2002, 2003), soulignent que l'entrepreneuriat ne s'inscrit pas dans une disjonction analytique de l'organisation<sup>29</sup>, il nécessite une pensée systémique intégrant : l'action « s'organiser », le résultat « la mise en place de l'entreprise ou de l'entité » et enfin l'agencement<sup>30</sup>. Donc créer une organisation consiste à définir les phases et les activités qui leur correspondent afin de créer une entité<sup>31</sup> et de la faire progresser au fil du temps.

### **c. Création de valeur**

Toute action entrepreneuriale est caractérisée par sa nouveauté qui doit se manifester par la création d'une valeur nouvelle. Avant l'émergence de l'approche processuelle de l'entrepreneuriat, plus précisément la modélisation processuelle, l'objet scientifique étudié dans ce champ était le dialogisme individu/création de valeur<sup>32</sup>, de ce fait l'entrepreneur est appelé à offrir des produits ou services qui créent de la valeur à toutes les parties prenantes : fournisseurs, clients, banquiers etc. et bien entendu lui-même.

### **d. Innovation**

L'innovation pour Drucker est la fonction spécifique de l'entrepreneuriat, elle constitue la condition de création de valeur, dans ce même sens Carland, Hoy, Boulton et Carland (1984) la considèrent comme étant l'élément qui distingue les entrepreneurs des managers. Schumpeter (1939) définit l'innovation comme une tentative de faire des choses

---

<sup>28</sup> FAYOLLE Alain et VERSTRAETE Thierry (2005), P1, « *Paradigmes et entrepreneuriat* », revue de l'entrepreneuriat, Vol 4, n°(01), France

<sup>29</sup> Conception de Jacot (1994)

<sup>30</sup> FAYOLLE Alain et VERSTRAETE Thierry (2005), *ibid*

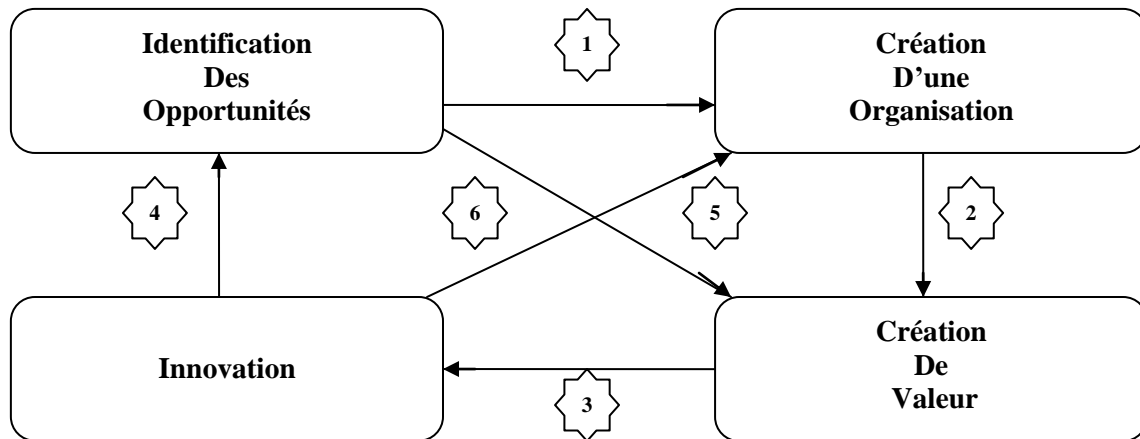
<sup>31</sup> DEGEORG. J-M, HOUNOUNOU. A, PIERRE. J-M et ROUSSET. O (2010), *ibid* P20

<sup>32</sup> BRUYAT Christian (1993), P56, « *Création d'entreprise : contribution épistémologique et modélisation* », thèse pour le doctorat ès Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France, Grenoble 2, Ecole Supérieure des Affaires

différemment dans le domaine de la vie économique, dans le but de fournir un avantage temporaire et de générer des bénéfices<sup>33</sup>.

Baygrave et Hofer ont constaté qu'il y'a une complémentarité entre les quatre paradigmes, les liens entre eux sont présentés comme suit :

**Figure N°1 : Interaction entre les paradigmes de l'entrepreneuriat**



Source : FAYOLLE Alain et VERSTRAETE Thierry (2005), P12, « *Paradigmes et entrepreneuriat* », revue de l'entrepreneuriat, Vol 4, n°(01), France

- 1 Une fois que les opportunités sont identifiées il convient de s'organiser pour les exploiter et les transformer en une entité ;
- 2 L'objectif d'organiser l'entité instituée est de créer de la valeur aux différentes parties prenantes et de générer des bénéfices ;
- 3 Pour pérenniser son activité sur le marché, l'entité créée doit innover car l'origine de toute valeur créée est l'innovation ;
- 4 Pour que l'entité puisse innover et créer quelque chose de nouveau, elle doit être la première à saisir les opportunités ou la plus efficace quant à l'exploitation des opportunités existantes ;

<sup>33</sup> FAYOLLE Alain et VERSTRAETE Thierry (2005), P1, « *Paradigmes et entrepreneuriat* », revue de l'entrepreneuriat, Vol 4, n°(01), France

5 Tel qu'a été souligné par Schumpeter, la création d'une nouvelle forme organisationnelle constitue l'une des formes d'innovation, donc cette dernière est la clé de succès des organisations ;

6 L'opportunité n'est exploitée que si elle est perçue comme susceptible de créer de la valeur au moins pour celui qui l'a identifiée, donc il faut être attentif quant au choix des opportunités à exploiter.

Le tableau suivant résume l'évolution de la recherche en entrepreneuriat, formulée par H.H Stevenson & J.C Jarillo en un triple questionnement, présenté comme suit :

**Tableau N° (03) : Synthèse de l'évolution de la recherche en entrepreneuriat**

	<b>What on earth is he doing (approche fonctionnelle) Que fait l'entrepreneur</b>	<b>Why on earth is he doing (approche par les traits) Pourquoi <b>entrepr</b>end-t-il</b>	<b>How on earth is he doing (approche processuelle) Comment <b>entrepr</b>end-t-il</b>
<b>Le temps</b>	Les 200 dernières années	Depuis des années 50	Début des années 80
<b>Domaine scientifique principal</b>	Economie	- Psychologie ; - Sociologie ; - Psycho cognitif ; - Anthropologie.	- Sciences de gestion ; - Sciences de l'action ; - Théories des organisations
<b>Objet d'étude</b>	Les fonctions de l'entrepreneur	- Caractéristiques personnelles ; - Traits des entrepreneurs ; - Potentiel des entrepreneurs.	- Processus de création d'une nouvelle activité ou d'une nouvelle organisation.
<b>Paradigmes dominants</b>	positivisme	- Positivisme ; - Sociologie compréhensive.	- Constructivisme ; - Positivisme.
<b>Méthodologie</b>	Quantitative	Quantitative et qualitative	Quantitative et qualitative

<b>Hypothèses de base</b>	L'entrepreneur joue un rôle important dans la croissance économique	Les entrepreneurs sont différents des non entrepreneurs	Les processus entrepreneuriaux sont différents les uns des autres
<b>Les demandeurs de l'étude</b>	- Etat ; - Collectivités territoriales ; - Responsables économiques.	- Entrepreneurs ; - Systèmes éducatifs ; - Formateurs.	- Entreprises ; - Educateurs et formateurs ; - Structures d'accompagnement et d'appui des entrepreneurs.

Source : DEGEORG. J-M, HOUNOUNOU. A, PIERRE. J-M et ROUSSET. O (2010), P14, « 100 fiches sur l'entrepreneuriat », édition : Bréal

#### 1.4. LA RECHERCHE EN ENTREPRENEURIAT EN ALGERIE

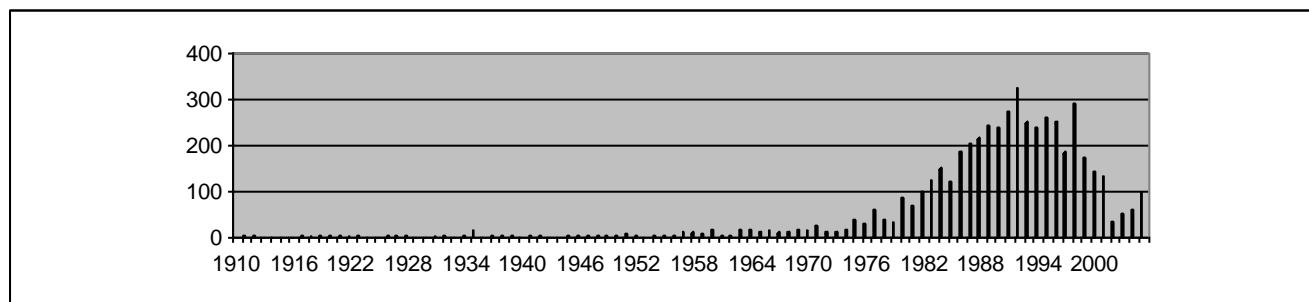
A l'instar du développement des recherches sur l'entrepreneuriat dans les pays francophones, les recherches sur ce sujet sont particulièrement récentes en Algérie. La recherche en entrepreneuriat a évolué au cours du temps dans les pays francophones. Exprimée en nombre de références durant la période 1910-2005, le graphique ci-dessous indique le nombre croissant de références<sup>34</sup> qui ont été publiés autour des années quatre vingt où les thèmes<sup>35</sup> abordés tournaient autour :

- Des caractéristiques des entrepreneurs et les freins psychologiques ;
- La modélisation de l'entrepreneuriat ;
- Des structures d'appui et de soutien de l'environnement ;
- L'apprentissage et l'enseignement de l'entrepreneuriat ;

<sup>34</sup> Les références dans ce cas représentent le nombre d'articles traitant le sujet d'entrepreneuriat

<sup>35</sup> GODEFROY (2006), ibid. P8 ;

**Figure N°2 : Nombre de références francophones en la recherche en entrepreneuriale**



Source : GODEFROY Kizaba (2006), P11, « *Revue scientifique et 10 de recherche source : francophone en entrepreneuriat* », innovation, N°24, P231-258. DOI :10.3917/inno.024.0231, cairn

La recherche contemporaine en entrepreneuriat s'est étendue et les sujets<sup>36</sup> traités en ce sens portaient sur :

- L'environnement universitaire et l'entrepreneuriat ;
- Développement de la culture entrepreneuriale ;
- Les nouvelles générations d'entrepreneuriat : l'entrepreneuriat jeunesse ;
- L'entrepreneuriat féminin et social ;
- L'éducation à l'entrepreneuriat ;
- Les types d'entrepreneuriat.

Quant aux rares<sup>37</sup> recherches en Algérie, elles sont résumées dans le tableau suivant :

**Tableau N°4 : Recherches algériennes en entrepreneuriat**

Sujets	Objectifs	Résultats
<b>Les nouvelles figures de<sup>38</sup> l'entrepreneuriat (2008)</b>	Déterminer les caractéristiques socioprofessionnelles des entrepreneurs de la région d'Alger et de Kabylie.	▪ Entrepreneurs reconvertis : regroupent les anciens fonctionnaires et cadres du secteur public, qui se sont reconvertis par opportunités dans les années 90 ;

<sup>36</sup> Colloque : Vers une francophonie entrepreneuriale ; 2008, Québec ; consulté le 25/ 05/2013 à 21H10

<sup>37</sup> BELATTAF Matouk (2001), « *L'aide à la création d'entreprise et dynamique de l'emploi* », cahier du CREAD n°58, P61-88

<sup>38</sup> MADAOUI Mohamed (2008), « *les nouvelles figures de l'entrepreneuriat en Algérie : un essai de typologie* », cahier du CREAD n°85-86 P45-58

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrepreneurs contraints : regroupent les individus qui ont été licenciés surtout dans la période de transition de l'Algérie vers l'économie de marché ;</li> <li>▪ Entrepreneurs migrants : ce sont les gens qui ont connu une longue période de migration ;</li> <li>▪ Entrepreneurs héritiers : ceux ayant une tradition entrepreneuriale dans la famille.</li> </ul>
<b>L'entrepreneuriat et le développement économique<sup>39</sup> (2005)</b>	Déterminer les principaux freins de l'entrepreneuriat en Algérie.	Le système bureaucratique algérien tue l'entrepreneuriat de ce fait, il faut qu'il ait plus de souplesse institutionnelle.
<b>Emergence des entreprises et raisons d'échecs<sup>40</sup> (2005)</b>	Relever les obstacles confrontés par les entrepreneurs pendant les (03) à (04) premières années de vie de leur entreprise.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Obstacles internes à l'entreprise : faible réactivité, absence d'innovation ;</li> <li>▪ Le choix du projet est fondé sur la réussite du voisin (phénomène de mimétisme) ;</li> <li>▪ Ignorance générale des principes modernes de marketing et de management ;</li> <li>▪ Manque d'institutions et d'organisations professionnelles</li> </ul>

<sup>39</sup> BOUABDALLAH Khaled et ZOUACH Abdallah (2005), « *Entrepreneuriat et développement économique* », cahier du CREAD n°73 P9-29

<sup>40</sup> AKNINE SOUIDI Rosa (2005), « *Emergence des entreprises et raisons d'échec* », cahier du CREAD n°73, P119-133

<p><b>Les jeunes diplômés créateurs d'entreprises<sup>41</sup> (2005)</b></p>	<p>Présenter le dispositif ANSEJ et analyse des profils des créateurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La forte demande de crédit réduit la qualité des services fournis ;</li> <li>▪ Le renforcement de l'organisme ANSEJ par d'autres organes tels que les bureaux d'études, pépinières d'entreprises et la mise en contact avec les promoteurs ayant réussi.</li> </ul>
<p><b>L'aide à la création d'entreprises<sup>42</sup> (2001)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Présentation des dispositifs mis en place par l'état pour remédier au chômage de 1991, facteur de déstabilisation économique, politique et social ;</li> <li>▪ Evaluation du dispositif « Micro entreprise » de Bejaia.</li> </ul>	<p>Parmi les dispositifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PEJ 1988: Programme d'Emploi des Jeunes ;</li> <li>▪ DIPJ 1990 : Dispositif d'Insertion Professionnelle des Jeunes ;</li> <li>▪ La micro entreprise : l'état veille à la mise en œuvre des principes de gestion transparente des procédures, parrainage et financement ;</li> <li>▪ Dans le cadre du dispositif « micro entreprise » 1 320 micro entreprises ont été constituées à Bejaia et 3 890 emplois créés.</li> </ul>

Source : Elaboré par nous-mêmes

<sup>41</sup> LEGHIMA Amine et MENGUELTI Sonia (2005), « *Les jeunes diplômés créateurs d'entreprise dans le cadre de l'ANSEJ* », cahier du CREAD n°73, P101-118

<sup>42</sup> BELATTAF Matouk (2001), « *L'aide à la création d'entreprise et dynamique de l'emploi* », cahier du CREAD n°58, P61-88

## 2. TYPOLOGIE ENTREPRENEURIALE

La recherche en entrepreneuriat avait pour but principal la définition du phénomène entrepreneurial, en raison de son rôle primordial dans le développement économique, et ce à travers, dans les premiers temps de son déclenchement, la définition des fonctions entreprises par les entrepreneurs, ensuite les recherches se focalisaient sur les caractéristiques des entrepreneurs pour parvenir à la fin à la modélisation processuelle des actions menées par les entrepreneurs afin de faire monter leurs projets avec succès. Fayolle et Verstraete (2005)<sup>43</sup> ont précisé que le phénomène entrepreneurial se modélise plus qu'il ne peut se définir, surtout avec la multiplicité des formes entrepreneuriales, donc il est impossible de définir l'entrepreneuriat d'une manière générale et identique. Cette partie présente les différentes formes de l'entrepreneuriat et les modèles qui leur correspondent.

### 2.1. INTRAPRENEURIAT (ENTREPRENEURIAT ORGANISATIONNEL)

Le terme « intrapreneuriat » est la contraction de « intra » et « entrepreneuriat », introduit par Gifford PINCHOT (1980)<sup>44</sup>, qui signifie entreprendre au sein d'une organisation existante afin de créer de nouvelles activités ou unités (services, département, division...) ou de susciter un renouvellement stratégique sur la base d'une innovation décidée par un processus autonome<sup>45</sup> « bottom up » qui encourage la prise d'initiative à tous les niveaux de l'entreprise<sup>46</sup>.

Le schéma suivant présente la démarche intrapreneuriale<sup>47</sup> que devraient suivre les entreprises pour réussir leurs projets et les différents dispositifs<sup>48</sup> à mettre en œuvre :

---

<sup>43</sup> FAYOLLE Alain et VERSTRAETE Thierry (2005), P12, « *Paradigmes et entrepreneuriat* », revue de l'entrepreneuriat, Vol 4, n°(01), France

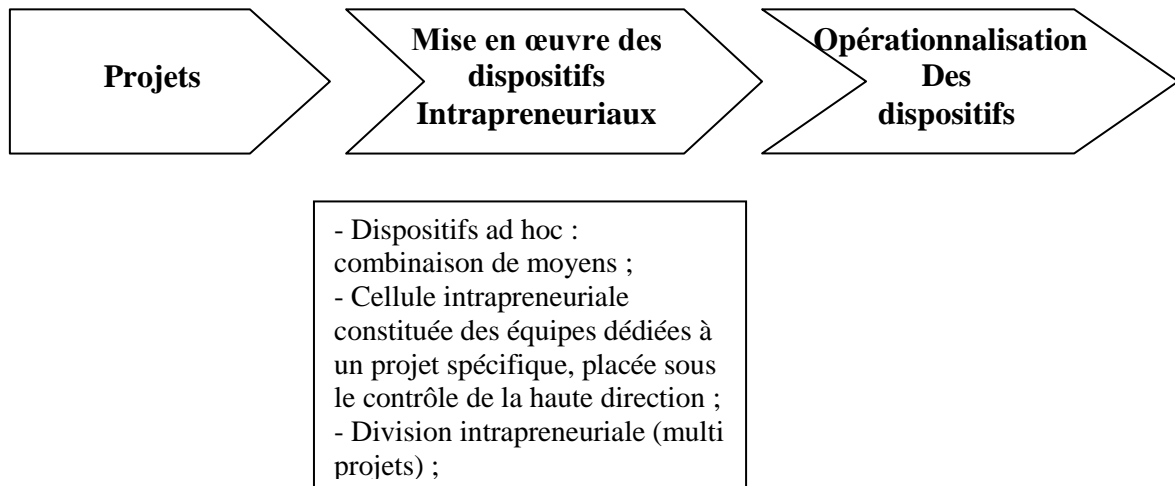
<sup>44</sup> FAYOLLE Alain (2012), P206, « *L'entrepreneuriat : apprendre à entreprendre* », 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, France

<sup>45</sup> FAYOLLE Alain (2012), *ibid*

<sup>46</sup> DEGEORG. J-M, HOUNOUNOU. A, PIERRE. J-M et ROUSSET. O (2010), P130, « *100 fiches sur l'entrepreneuriat* », édition : Bréal, France

<sup>47</sup> FAYOLLE Alain (2012), P217, « *L'entrepreneuriat : apprendre à entreprendre* », 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, France

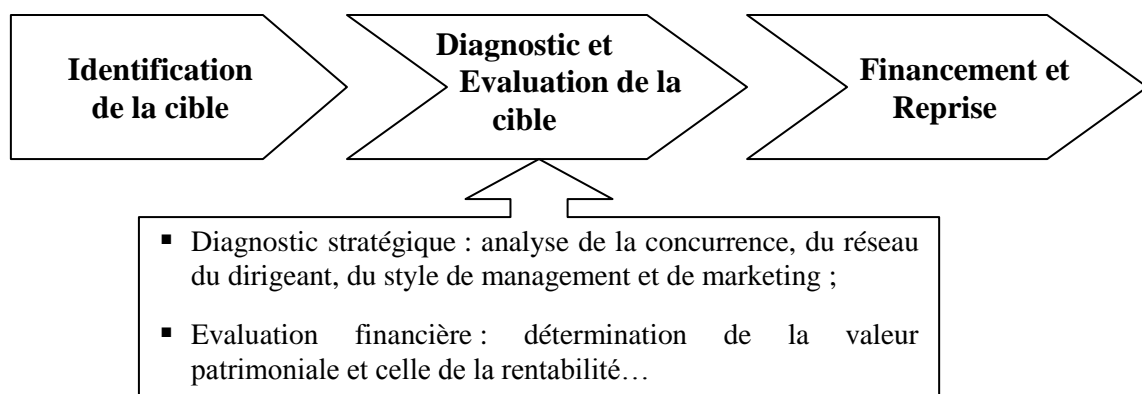
<sup>48</sup> Proposés par Bouchard et Fayolle (2011) après avoir étudié plus de (22) entreprises

**Figure N°3 : Processus intrapreneurial**

Source : Elaborée par nous-mêmes

## 2.2. REPRENEURIAT (REPRISE D'ENTREPRISES)

La reprise d'entreprises est le processus par lequel une personne physique ou morale acquiert la propriété d'une entreprise ou d'une activité existante et occupe les fonctions de direction générale<sup>49</sup>. La reprise peut faire l'objet d'une cession, d'une entreprise en difficulté ou en bonne santé, ou bien d'une transmission<sup>50</sup> s'agissant d'un changement de propriétaire. Le processus de reprise<sup>51</sup> est proposé par Jean-Pierre BOISSIN (2007)<sup>52</sup> comme suit :

**Figure N°4 : Processus de reprise**

Source : Elaborée par nous-mêmes

<sup>49</sup> FAYOLLE (2012), ibid P170 ;

<sup>50</sup> DEGEORG. J-M, HOUNOUNOU. A, PIERRE. J-M et ROUSSET. O (2010), P36, « 100 fiches sur l'entrepreneuriat », édition : Bréal, France

<sup>51</sup> DEGEORG. J-M, HOUNOUNOU. A, PIERRE. J-M et ROUSSET. O (2010), ibid, P84 ;

<sup>52</sup> Dans « Trouver de nouvelles structures de transmission »

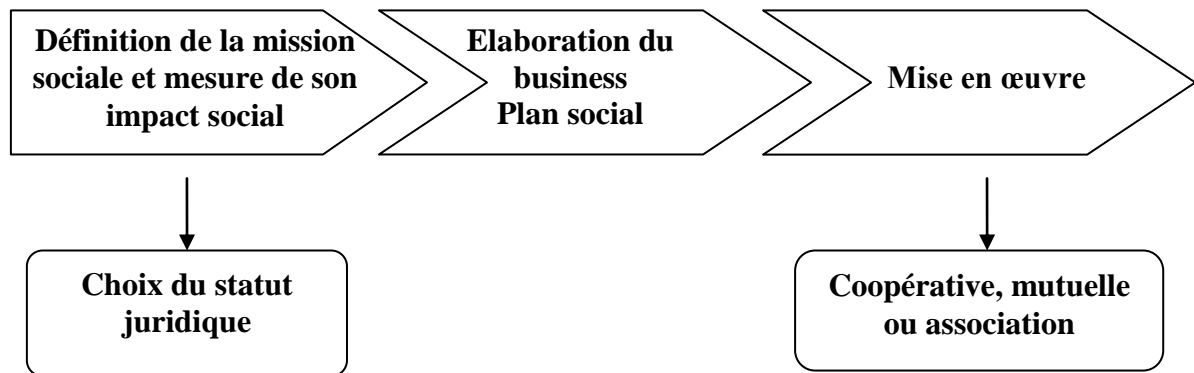
### 2.3. ENTREPRENEURIAT (CREATION D'ENTREPRISE)

La création d'entreprise peut prendre deux formes selon la finalité de l'entité créée comme suit :

#### a) L'entrepreneuriat social

Né simultanément dans les années quatre-vingt-dix aux Etats-Unis et en Europe<sup>53</sup>, il donne la priorité à la finalité sociale et il ne doit pas être confondu<sup>54</sup> avec l'entreprise à finalité lucrative dans le cadre de sa responsabilité sociale et environnementale. La démarche entrepreneuriale sociale est synthétisée dans le schéma<sup>55</sup> suivant :

**Figure N° 5 : Processus de l'entrepreneuriat social**



Source : Elaborée par nous-mêmes

Il faut préciser que le choix du statut juridique est délicat pour l'entrepreneuriat social, car par exemple pour le cas d'une association, sa transformation en une entreprise commerciale entraîne sa dissolution et donc le reversement de ses actifs à une autre association<sup>56</sup>.

#### b) Création d'entreprises

La création d'entreprises à finalité lucrative va au-delà du simple respect des obligations légales ou conventionnelles en matière sociale et environnementale. Les principaux

<sup>53</sup> FAYOLLE Alain (2012), P122, « *L'entrepreneuriat : apprendre à entreprendre* », 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, France

<sup>54</sup> Les principales caractéristiques de l'entrepreneuriat social sont présentées dans la partie Annexes

<sup>55</sup> FAYOLLE (2012), ibid P134

<sup>56</sup> FAYOLLE (2012), ibid P126

modèles proposés dans ce sens définissent l'entrepreneuriat en ex nihilo , ils sont présentés comme suit :

### **b1) Le modèle de MORRIN 1998**

Morrin<sup>57</sup> définit l'entrepreneuriat comme étant le processus de transformation des intrants en extrants, et ce en créant une organisation<sup>58</sup>, tout comme le montre le schéma ci après :

**Figure N°6 : modèle processuel d'entrepreneuriat ex nihilo de Morrin**



Source : Elaborée par nous-mêmes

Mais il a été constaté que ce modèle manque d'explications quant à la combinaison optimale<sup>59</sup> permettant de favoriser l'entrepreneuriat.

### **b2) Le modèle de THIRUK, WENNEKERS et ULHLANER 2002**

Ces auteurs ont proposé un modèle regroupant les facteurs économiques et sociaux qui sont à l'origine de l'émergence ou au ralentissement de l'entrepreneuriat<sup>60</sup>. La croissance économique est propulsée par le développement de l'entrepreneuriat qui est à son tour influencé par les facteurs environnementaux. Le schéma suivant synthétise le modèle proposé par ces auteurs :

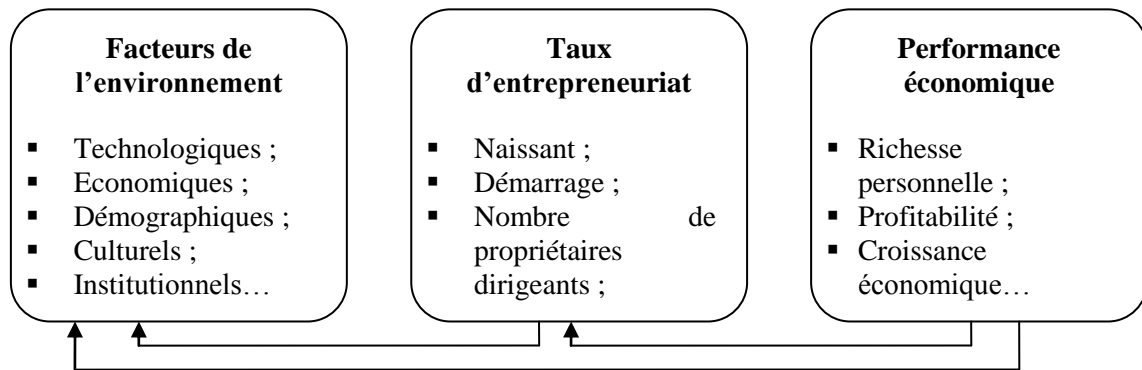
<sup>57</sup> Il a repris le travail de François Quesnay (1694-177)

<sup>58</sup> CADIEUX et JULIEN (2010), P31, « Mesurer l'entrepreneuriat », Québec

<sup>59</sup> CADIEUX et JULIEN (2010), ibid P32

<sup>60</sup> CADIEUX et JULIEN (2010), ibid P34

**Figure N°7 : Modèles processuel de l’entrepreneuriat en ex nihilo de Thiruk et all**



Source : CADIEUX et JULIEN (2010), ibid P34

Mais ce modèle n’explique pas le mécanisme qui met le processus entrepreneurial en branle, car il suppose que si les facteurs environnementaux sont réunis et favorables le processus s’enclenche presque automatiquement<sup>61</sup>.

**b3) Le modèle de CARRE et THURIK 2005**

Pour eux l’activité entrepreneuriale démarre au niveau individuel mais prend forme au niveau organisationnel et assistée par un environnement favorable<sup>62</sup> tout comme le résume le schéma suivant :

**Figure N°8 : Modèle processuel de l’entrepreneuriat en ex nihilo de CARRE et THURIK**

Niveau D’analyse	Conditions pour l’entrepreneuriat	Eléments cruciaux pour l’entrepreneuriat	Résultats
Niveau micro	Caractéristiques psychosociologiques	Attitudes Habilités	- Réalisation personnelle - Richesse personnelle
Niveau méso	Culture individuelle et organisationnelle	Démarrage et innovation	Performance organisationnelle
Niveau macro	Culture sociétale	Variété, conception et sélection	- Compétitivité - Développement économique

Source : Elaborée par nous-mêmes

<sup>61</sup> CADIEUX et JULIEN (2010), ibid P34

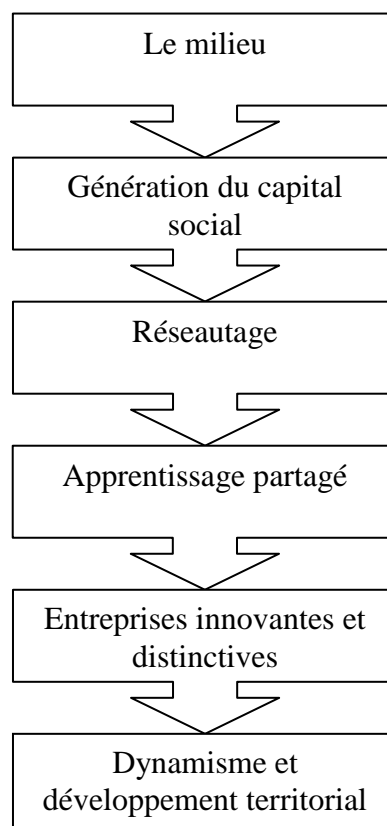
<sup>62</sup> CADIEUX et JULIEN (2010), ibid P35

Le modèle manque d'explication quant au dynamisme existant entre les différentes variables<sup>63</sup>.

#### **b4) Le modèle de Julien (2005)**

Julien met l'accent sur le rôle du milieu et le réseautage quant au développement de la culture entrepreneuriale, car ces deux facteurs permettent de procurer le capital et d'échanger les informations riches, ce qui conduit à créer ou exploiter les opportunités d'affaires.

**Figure N°9 : Modèle processuel de Julien**

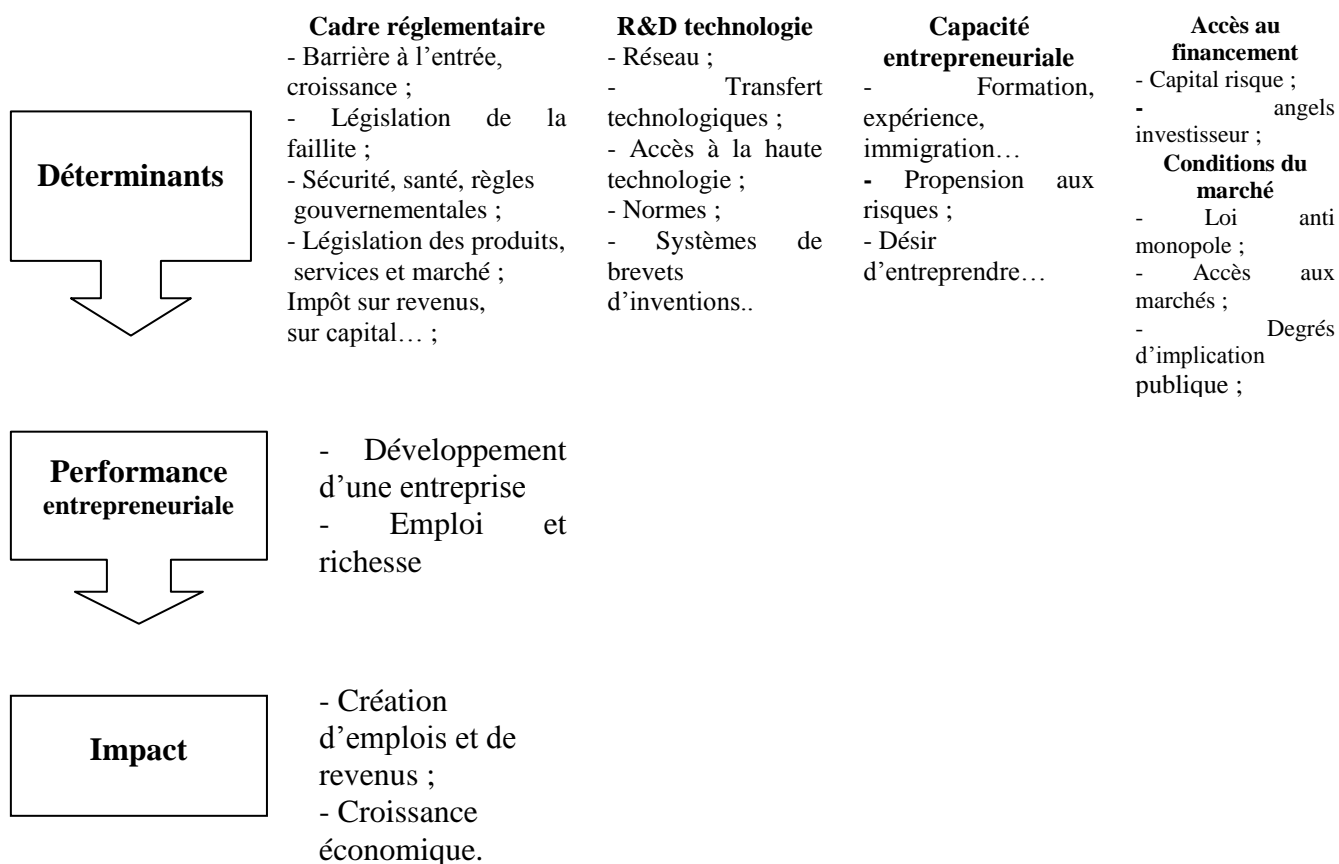


Source : CADIEUX et JULIEN (2010), ibid P38

#### **b5) Le modèle de Ahmed et Hoffman 2007**

Ahmed et Hoffman ont divisé le processus entrepreneurial en trois groupes de facteurs se trouvant soit en amont soit en aval du processus comme le résume le schéma suivant :

<sup>63</sup> CADIEUX et JULIEN (2010), ibid P36

**Figure N°10 : Modèle processuel de l'OCDE**

Source : Elaborée par nous-mêmes

### 3. METHODOLOGIE ET QUESTIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE

L'entrepreneuriat devient une discipline à part entière, d'après l'état de l'art présenté précédemment toutes les recherches visaient à définir le phénomène entrepreneurial, mais aucune d'elles n'a proposé des modèles d'acquisition du profil entrepreneurial universellement applicables, puisque les approches les plus récentes ont montré qu'entreprendre n'est pas inné, mais un processus balisé peut s'apprendre. Le présent travail a pour objectif principal de proposer un modèle du développement du profil entrepreneurial.

### 3.1. L'OBJET DE L'ETUDE

Pour mener à bien cette étude nous avons choisi le Cyberparc de Sidi Abdallah pour les raisons suivantes :

- En général, les incubateurs sont jugés le meilleur lieu de développement du profil entrepreneurial ;
- Lieu de mise en réseau des porteurs de projets, des entreprises leader en TIC les coachs....
- Il constitue la première destination des porteurs de projets ;
- Il représente le lieu de capitalisation et de transfert des connaissances et compétences ;
- Il est une nouvelle expérience en Algérie pour le soutien et l'accompagnement des futurs entrepreneurs ;

### 3.2. LE PARADIGME EPISTEMOLOGIQUE

La présente étude s'inscrit dans le paradigme **constructiviste** et ce pour les raisons suivantes :

- Proposer des cadres opératoires sur la base des aspects théoriques ou travaux empiriques<sup>64</sup>. Dans notre présente étude nous tentons de proposer un modèle d'acquisition du profil entrepreneurial en se référant à deux recherches empiriques et une autre conceptuelle ;
  - **Modèle conceptuel** de TARONDEAU (1998) ;
  - **Etude empirique** sur 18 entreprises espagnoles réussies activant dans le domaine high-tech ;
  - **Etude empirique** sur cinq entreprises québécoises réussies activant dans les TIC
- Proposer des actions susceptibles de favoriser la mise en place du modèle proposé. Dans notre étude nous allons présenter la démarche et les actions mises en place par l'incubateur de Sidi Abdallah pour promouvoir le profil entrepreneurial, si elles ne correspondent pas au modèle proposé nous proposerons les actions à suivre.

---

<sup>64</sup> GAVARD-PERRET Marie-Laure, GOTTELAND David, HAON Christophe et JOLIBERT Alain (2008), P15, « *Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion* », PEARSON Education, France

- Selon ce paradigme il est impossible de fournir des réponses uniques ni de faire des preuves.

### 3.1.LA FINALITE DU TRAVAIL

Le présent travail vise à modéliser le meilleur profil entrepreneurial en définissant ses principaux facteurs, et à déterminer le rôle que devrait jouer l'incubateur de Sidi Abdallah pour le développer.

### 3.2.STRATEGIE DE COLLECTE D'INFORMATIONS

La réalisation de ce travail a nécessité d'un coté des lectures sur le phénomène entrepreneurial et surtout sur la recherche en ce domaine et des analyses d'un autre coté, effectuées sur le terrain pour comprendre le mécanisme de soutien et d'accompagnement de l'état destinés aux porteurs de projets. La stratégie de collecte des données est :

- La recherche documentaire ;
- L'observation et analyse ;
- Enquêtes qualitatives.

Pour les enquêtes qualitatives, le tableau suivant synthétise la méthodologie d'un guide d'entretien comme suit :

**Tableau N°6 : Présentation de l'entretien**

Personnes interrogées	Objectifs	Type de l'entretien
<b>Directrice de l'incubateur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expliquer avec précision la démarche d'accompagnement ;</li> <li>- le degré d'atteinte des objectifs ;</li> <li>- Stratégies futures</li> <li>- Analyse statistique des données disponibles ;</li> <li>- Réaliser l'évaluation de l'incubateur en répondant aux questions liées aux indicateurs d'évaluation.</li> </ul>	Oral / écrit

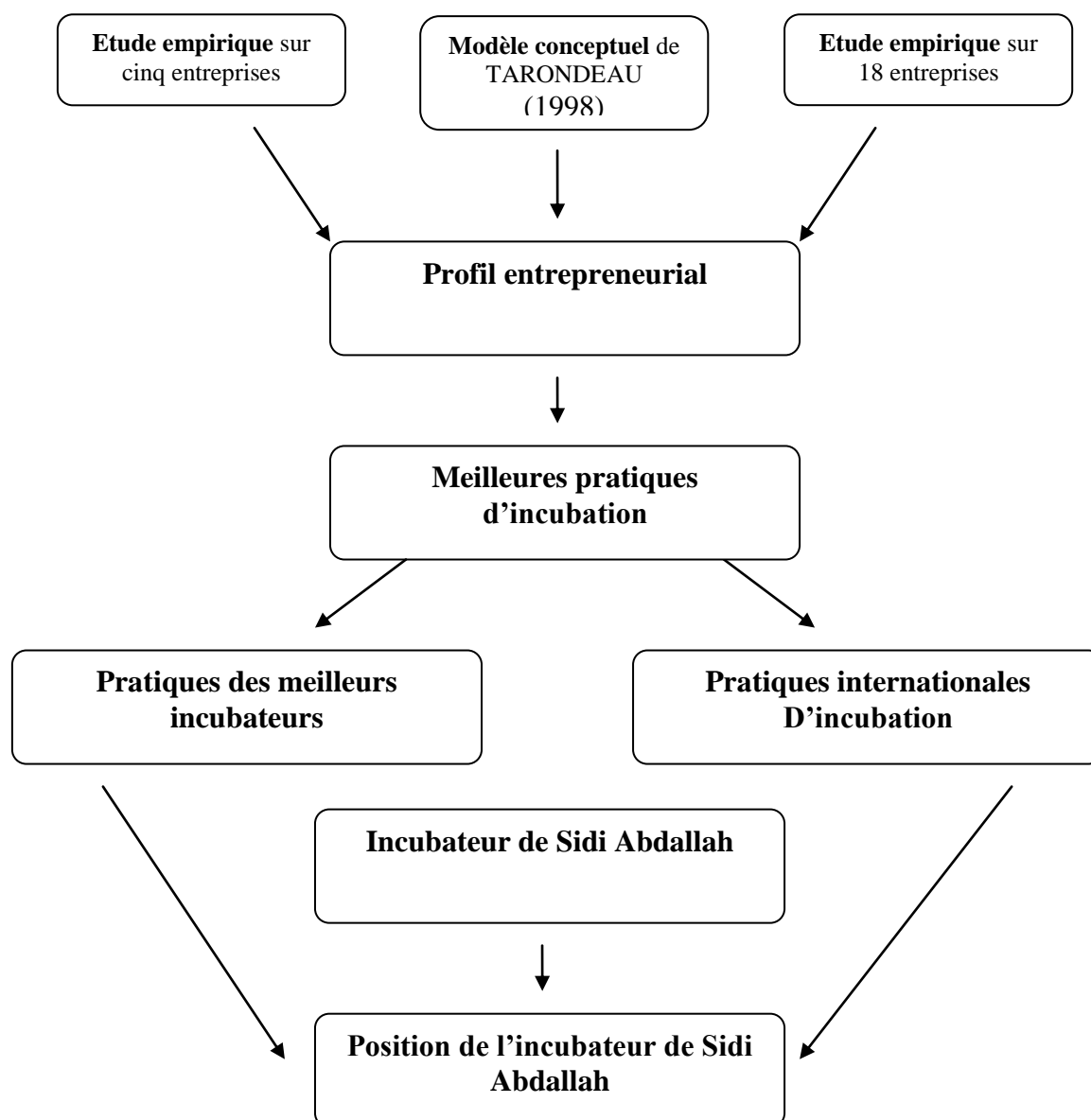
<b>Coachs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Principaux rôles ;</li> <li>- Les difficultés rencontrées ;</li> <li>- Propositions et suggestions.</li> </ul>	Oral / écrit
<b>Porteurs de projets/Startup</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivations d'entreprendre ;</li> <li>- Profil ;</li> <li>- Raisons ou causes d'abandon pour les entrepreneurs échoués ;</li> <li>- Stratégies futures.</li> </ul>	Oral

Source : Elaboré par nous-mêmes

## **CHPITRE (2)**

# **ROLE DES INCUBATEURS DANS L'ACQUISITION D'UN PROFIL ENTREPRENEURIAL ET PRATIQUES INTERNATIONALES**

Dans ce présent chapitre nous allons, dans un premier temps proposer un modèle du meilleur profil entrepreneurial en se référant à trois études empiriques et conceptuelles, ensuite nous allons exposer les pratiques internationales d'incubation, celles définies par la National business Incubation Association (NBIA) ainsi que les pratiques des trois meilleurs incubateurs mondiaux. En second lieu nous présenterons l'incubateur de Sidi Abdallah ainsi que la démarche qu'il a mise en place pour promouvoir le profil entrepreneurial. En dernier lieu nous situerons l'incubateur de Sidi Abdallah par rapport aux bonnes pratiques d'incubation. Tel qu'il est présenté ci-après suit :



## 1. MODELISATION DU PROFIL ENTREPRENEURIAL

Depuis les années 80 la recherche sur les facteurs liés au profil entrepreneurial a émergée, au début les chercheurs tels que CARLAND (1984) se sont focalisés sur les caractéristiques psychologiques ; aventurisme et prise de risque. Ensuite les études portaient sur les traits professionnels, expérience et maîtrise de l'aspect technique des projets. Nous remarquons ici que le profil entrepreneurial se limite à l'entrepreneur, ses propres caractéristiques psychologiques et professionnelles, KAO (1989) a précisé que le profil entrepreneurial ne peut être isolé de l'environnement<sup>1</sup>, dans ce cas il faut introduire des éléments qui relèvent de l'environnement

De ce fait et pour déterminer les facteurs ayant plus d'influence sur le développement du profil entrepreneurial des entrepreneurs, nous nous sommes référés à des études empiriques et conceptuelles portant sur les éléments de base qui permettent de réussir une action entrepreneuriale.

- ❖ **Modèle conceptuel** de TARONDEAU (1998) : il a défini les principaux facteurs d'acquisition du profil entrepreneurial, à savoir<sup>2</sup> :
  - Qualités entrepreneuriales : intuition, créativité et initiative ;
  - Formation initiale ou continue ;
  - Expérience : antérieure, pratiques quotidiennes ou partage d'expérience ;
  - Expérimentations : essais erreurs, auto évaluation ;
  - Echange : activités associatives, réseau ;
  
- ❖ **Etude empirique** sur 18 entreprises réussies activant dans le domaine high-tech, les principaux facteurs expliquant leur succès sont<sup>3</sup> :

---

<sup>1</sup> ISIDRE March et YAGWE Rosa (1997), « *A recent exploratory insight on the profil of the innovative entrepreneur : conclusions from a cross-tabs analysis* », adresse URL <http://www.ivie.es/downloads/docs/wpasec/wpasec-1997-01.pdf> consulté le 02/06/2013 à 21h22

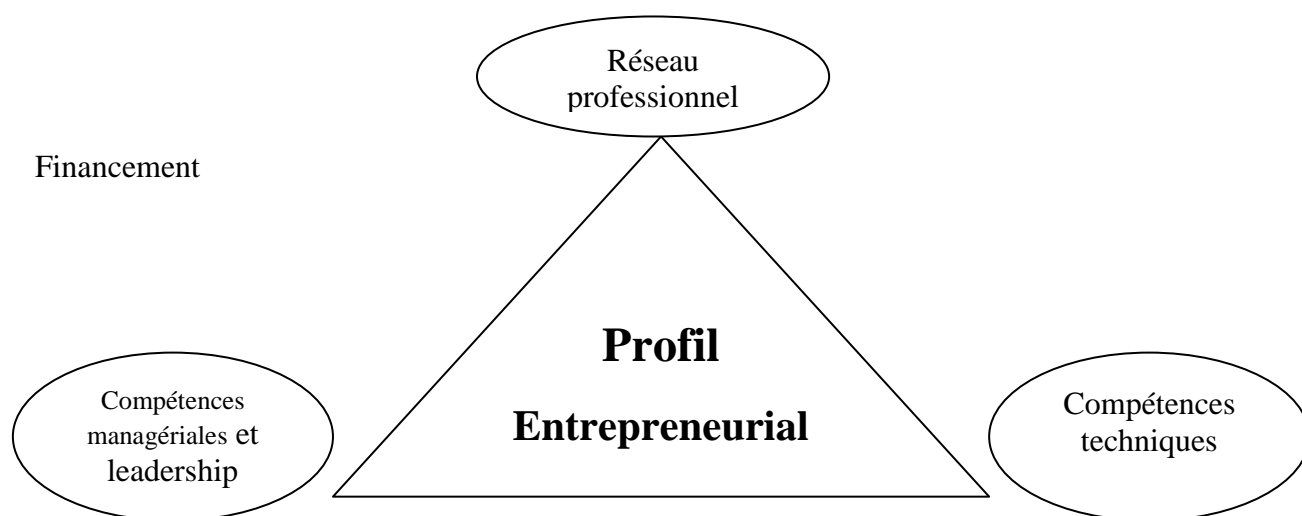
<sup>2</sup> BAYAD Mohamed et BOUGHATTAS Yosra (2007), « *Le processus d'acquisition des compétences entrepreneuriales* », P10, adresse URL [http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=le%20processus%20d%E2%80%99acquisition%20des%20comp%C3%A9tences%20entrepreneuriales&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.reims-ms.fr%2Fagr%2Fdocs%2Facts-actes%2F2009boughattas-bayad019.pdf&ei=wKtUc2qAdSOhOf4jYDIBQ&usg=AFQjCNHc\\_kMoZX5hPcQfcQY8-EGivLhpEA&bvm=bv.47244034,d.d2k](http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=le%20processus%20d%E2%80%99acquisition%20des%20comp%C3%A9tences%20entrepreneuriales&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.reims-ms.fr%2Fagr%2Fdocs%2Facts-actes%2F2009boughattas-bayad019.pdf&ei=wKtUc2qAdSOhOf4jYDIBQ&usg=AFQjCNHc_kMoZX5hPcQfcQY8-EGivLhpEA&bvm=bv.47244034,d.d2k) consulté le 25/04/2014

<sup>3</sup> ISIDRE March et YAGWE Rosa (1997), « *A recent exploratory insight on the profil of the innovative entrepreneur : conclusions from a cross-tabs analysis* », P23, Espagne, adresse URL <http://www.ivie.es/downloads/docs/wpasec/wpasec-1997-01.pdf> consulté le 02/06/2013 à 21h22

- Formation technique ;
  - Familiarité avec les entreprises et le marché : vaste connaissance du marché ;
  - Conduite managériale : compétence et expérience ;
  - Haut niveau de confiance en soi, réaction rapide aux différentes situations
- ❖ **Etude empirique** sur cinq entreprises québécoises réussies, activant dans les TIC, créées dans les années 90, les facteurs clés de leur succès<sup>4</sup> :
- Formation technique et managériale ;
  - Expérience dans le domaine d'activité de l'entreprise créée.

Les résultats de ces études nous permettent de définir trois axes principaux, qui sont à l'origine de la réussite de toute aventure entrepreneuriale, présentés dans le schéma ci-après comme suit :

**Figure N° 1 : Facteurs d'acquisition d'un meilleur profil entrepreneurial**



Source : Elaborée par nous mêmes

Nous avons mis le financement de coté, en dehors du triangle, pour deux raisons, premièrement car il peut être procuré grâce au réseau professionnel, et deuxièmement

<sup>4</sup> CARRIER Camille, ELTAIEF Anissa et RAYMOND Louis (2002), « *Le cyberentrepreneuriat* », revue internationale de PME, Québec, P81, adresse URL [http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=cyberentrepreneuriat&source=web&cd=6&cad=rja&ved=0CFQOFjAF&url=http%3A%2F%2Fwww.donnerenviedentreprenre.com%2Fdocumentation%2FIMG%2Fpdf%2Fo\\_XX.pdf&ei=dPuuUbq5DY-6hAfNoICIDw&usg=AFQjCNEOh4uT44GGaT3A8XGnIjH0AvamuA&bvm=bv.47380653.d.d2k](http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=cyberentrepreneuriat&source=web&cd=6&cad=rja&ved=0CFQOFjAF&url=http%3A%2F%2Fwww.donnerenviedentreprenre.com%2Fdocumentation%2FIMG%2Fpdf%2Fo_XX.pdf&ei=dPuuUbq5DY-6hAfNoICIDw&usg=AFQjCNEOh4uT44GGaT3A8XGnIjH0AvamuA&bvm=bv.47380653.d.d2k) consulté le 25/03/2013 à 19h51

parce que les compétences et les connaissances sont plus vitales que le capital<sup>5</sup>. Dans ce cas tout individu souhaitant se lancer dans un processus entrepreneurial devrait s'efforcer à développer les trois principaux facteurs pour réussir son projet entrepreneurial :

❖ **Compétences managériales et leadership :**

- Les compétences managériales regroupent :
  - Toutes les connaissances (savoir) de bases théoriques et conceptuelles comme : analyse stratégique de l'environnement que ce soit global ou sectoriel afin d'identifier les opportunités, les outils d'élaboration du business plan, la gestion des ressources humaines, la gestion des projets, la définition de la stratégie de l'entreprise, les outils de pilotage de la performance...etc. ;
  - Le savoir faire : car la connaissance n'as de sens que lorsqu'elle est contextualisée par rapport à une situation de travail donné, ce qui veut dire que pour réussir un projet entrepreneurial et acquérir un bon profil entrepreneurial, l'individu doit avoir de l'expérience en management des entreprises et de projets en général afin de maîtriser les principaux processus de gestion.
- Le leadership : se résume en la capacité d'un individu à influencer et à fédérer un groupe, ce qui implique ; une communication efficace, confiance en soi, la capacité à convaincre, motivation de son équipe.

❖ **Compétences techniques**

Ces compétences concernent le savoir faire lié à la technicité du produit ou service que compte offrir l'entrepreneur, c'est-à-dire les composantes du produit, caractéristiques physiques, conditions de préservation...etc.

---

<sup>5</sup> BAYAD Mohamed et BOUGHATTAS Yosra (2007), « *Le processus d'acquisition des compétences entrepreneuriales* », P2, adresse URL [http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=le%20processus%20d%E2%80%99acquisition%20des%20comp%C3%A9tences%20entrepreneuriales&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.reims-ms.fr%2Fagr%2Fdocs%2Ffactes-agrh%2Fpdf-des-actes%2F2009boughattas-bayad019.pdf&ei=wKtUc2qAdSQhQf4jYDIBQ&usg=AFQjCNHc\\_kMoZX5hPcQfcQY8-EGivLhpEA&bvm=bv.47244034.d.d2k](http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=le%20processus%20d%E2%80%99acquisition%20des%20comp%C3%A9tences%20entrepreneuriales&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.reims-ms.fr%2Fagr%2Fdocs%2Ffactes-agrh%2Fpdf-des-actes%2F2009boughattas-bayad019.pdf&ei=wKtUc2qAdSQhQf4jYDIBQ&usg=AFQjCNHc_kMoZX5hPcQfcQY8-EGivLhpEA&bvm=bv.47244034.d.d2k) consulté le 25/04/2014

### ❖ Réseau professionnel

Concerne toute relation avec les parties prenantes pouvant être bénéfique pour démarrer et réussir le projet entrepreneurial, à savoir les banquiers, les fournisseurs, les clients, les institutions...etc. Ces relations peuvent être nouées principalement grâce aux activités associatives, à la famille.

Nous constatons que le meilleur profil entrepreneurial nécessite du temps au travers l'adhésion à des associations, la recherche et l'acquisition de compétences professionnelles dans le domaine de gestion et du management ainsi que des compétences techniques liées directement au projet. De ce fait, le créateur, seul, aura des difficultés à réaliser toutes ces acquisitions. L'idée de créer des incubateurs est la meilleure solution pour permettre aux entrepreneurs de développer ou d'acquérir un meilleur profil entrepreneurial.

## 2. BONNES PRATIQUES D'INCUBATION

Avant de présenter comment l'incubateur de Sidi Abdallah permet aux jeunes entrepreneurs de développer leur capacités ainsi que leur profil entrepreneurial, nous avons jugé intéressant : d'examiner les bonnes pratiques d'incubation définies par la National Business Incubation Association (NBIA), et d'effectuer un benchmarking de trois meilleurs incubateurs : Business & Innovation Centre de Montpellier, TEN « The Network Enterprise de la Silicon Valley et les incubateurs israélien, dans le but de situer l'incubateur de Sidi Abdallah par rapport aux meilleurs pratiques, mais aussi d'analyser les avantages/inconvénients et enfin de proposer des améliorations et démarches à suivre pour s'aligner sur les meilleures pratiques internationales.

### 2.1. PRINCIPALES BONNES PRATIQUES

Le conseil d'administration de la National Business Incubation Association (NBIA) avait élaboré en 1996 un ensemble de lignes directrices<sup>6</sup> pour aider les managers des incubateurs à mieux servir les entreprises qu'ils incubent. Depuis ce temps les recherches de la NBIA ont montré que les incubateurs qui respectent son programme surpassent ceux qui ne les pratiquent pas.

---

<sup>6</sup> Principales best practices of succesfull business incubation (2009), adresse URL : [http://www.nbia.org/resource\\_library/best\\_practices/](http://www.nbia.org/resource_library/best_practices/), consulté le 29/05/2013 à 23h57

Ces pratiques sont reproductibles et largement applicables aux différents incubateurs dans le monde et indépendamment de leurs orientation et mission stratégiques. Deux principales caractéristiques d'incubation efficace :

- ❖ L'incubateur doit aspirer à avoir un impact positif sur la croissance économique en maximisant le succès des entreprises qu'il soutient ;
- ❖ L'incubateur doit être un organisme dynamique qui se développe durablement.

Pour assurer son efficacité, que ce soit en interne ; le développement des entreprises incubées, ou en externe ; la croissance économique, la direction de l'incubateur doit s'efforcer à :

- Respecter les deux principes fondamentaux cités précédemment ;
- Définir la mission de l'incubateur qui précise son rôle afin d'élaborer un plan d'actions stratégique décliné en des objectifs quantifiables permettant de réaliser la mission ;
- Elaboration d'un plan d'affaires réaliste ;
- Recruter des managers capables de réaliser la mission et qui peuvent aider les entreprises à se développer ;
- Constituer un conseil d'administration engagé à la réalisation de la mission de l'incubateur ;
- Se focaliser sur l'assistance des entreprises et ce par des conseils proactifs, orientations des entreprises réussies ;
- Développer le programme d'accompagnement et les activités de soutien en fonction des objectifs ;
- Développer un système d'information de collecte et de gestion des statistiques, qui permet d'évaluer d'une façon continue le programme de l'incubateur afin d'améliorer son efficacité ainsi et le faire évoluer en fonction des besoins des clients (entreprises incubées).

## **2.2. PRATIQUES DES MEILLEURS INCUBATEURS**

### **a. LE BIC DE MONTPELLIER**

Le business & Innovation Centre est un organisme public, qui accompagne et soutient des projets à fort potentiel de développement dans le domaine de la santé, des biotechnologies,

du tertiaire supérieur et des TIC<sup>7</sup>. Nommé meilleur incubateur en 2007 par la NBIA<sup>8</sup>. Depuis sa création et jusqu'à présent il a accompagné plus de 500 entreprises dont le taux de réussite des entreprises à 3 ans est de 80% et une moyenne mondiale de 63,4%, ce qui a permis de créer plus de 4 400 emplois, sa taille est de 464 5152 mètres carrés.<sup>9</sup>

Parmi les facteurs clés de sa réussite nous avons<sup>10</sup> :

#### ❖ Diversité des partenaires

Le BIC est constitué d'un réseau de partenaires solide et dynamique à savoir :

- Universités et centres de recherche ;
- Oséo : entreprise publique créée en 2005 à partir de l'ancienne ANVAR, qui finance les PME ;
- L'incubateur « Languedoc-Roussillon Incubation »<sup>11</sup> qui regroupe :
  - Des incubateurs publics : valorisent les projets issus des laboratoires de recherche publique ;
  - Incubateur des grandes écoles : a pour vocation d'accompagner les jeunes diplômés ;
  - CEEI : Centre Européen d'Entreprises et d'Innovation : accompagne à la création ou au développement des entreprises existantes ;
  - Technopole et pôles de compétitivité ;
  - Incubateur des entreprises sociales, « Alter incub », créé en 2007.
- Investisseurs publics et privés, collectivités, consultants ;
- Deux pépinières d'entreprises : CapAlpha pour les entreprises technologiques dans le domaine de la santé et de l'environnement et la CapOméga qui héberge des entreprises en TIC ;

---

<sup>7</sup> <http://eco.mbp.montpellier-agglo.com/bic-de-montpellier-agglomeration/> consulté le 20/05/2013 à 22H03

<sup>8</sup> National Business Incubation Association : est la première organisation internationale, créée dans le milieu des années 80 qui rassemble un ensemble d'incubateurs d'entreprises et les professionnels de la création d'entreprise. Elle récompense l'incubateur qui illustre le meilleur de la profession selon des critères tels que : les services offerts, résultats obtenus, les succès stories et la solidité du programme financier. Elle joue un rôle dans la professionnalisation des incubateurs et dans la fixation de règles de leurs bonnes pratiques.

<sup>9</sup> <http://www.synersud.com/creation-entreprises-innovantes-en-languedoc-roussillon/les-membres-du-reseau-synersud-aide-innovation-lr/details/reseau-synersud/business-innovation-centre-bic-de-montpellier-agglomeration.html>, consulté le 20/05/2013 à 22H45

<sup>10</sup> ibid

<sup>11</sup> <http://www.guidedelacreationentreprise.com/languedoc-roussillon-incubation-2304.html>; consulté le 20/05/2013 à 23H00 ;

❖ **Fort degrés de communication**

Le Bic a mis en place un site web<sup>12</sup> riche en informations détaillées portant sur<sup>13</sup> :

- La démarche d'accompagnement ;
- Les services proposés ;
- La composition de l'éco système et l'interaction de ses différentes composantes ;
- Types et conditions d'accompagnement ;
- Critères de sélection ;
- Conditions sur les porteurs de projets ;
- Dossier de candidature ;
- Aides en ligne et outils Internet pour les questions des porteurs de projets avant le dépôt du dossier, et des réponses gratuites que peut se poser un porteur de projet désirant créer une entreprise ;
- Modèles de business plan et plan financiers prévisionnels, détaillés sur trois ans, sont disponibles sous forme de logiciels téléchargeables sur le site. Ces logiciels sont destinés au grand public, une sorte de publicité pour donner une bonne image et signaler la bonne qualité des services du BIC Montpellier.

Aujourd'hui il constitue une référence quant aux logiciels de prévisions qui sont téléchargeable sur Internet où près de 380 000 téléchargements de logiciels d'élaboration du business plan ont été enregistrés en dix ans.

❖ **Ancrage à l'international**

Le BIC a mis en place, sur son site Internet, un logiciel d'élaboration d'un business plan « Montpellier Business Plan international Edition »<sup>14</sup> selon les normes anglophones destinés aux entrepreneurs étrangers afin d'élargir son réseau et de diversifier sa clientèle.

---

<sup>12</sup> <http://eco.mbp.montpellier-agglo.com/accueil-mbp-fr-19216.khtml?RH=1164296647326&RF=1161617098374>

<sup>13</sup> <http://eco.mbp.montpellier-agglo.com/bic-de-montpellier-agglomeration/> consulté le 20/05/2013 à 22H03

<sup>14</sup> <http://eco.mbp.montpellier-agglo.com/downloads/download-montpellier-business-plan-international-edition-216064.khtml?RH=1164296647326> consulté le 20/05/2013 à 22H03

❖ **Pilotage de son activité**

Le BIC Montpellier utilise les éléments du business plan des entreprises qu'il incube afin d'établir des tableaux de bord et suivre la performance en permanence, et ce par l'étude de l'écart entre les réalisations et les prévisions initiales. Ensuite il envoie des rapports à ses différents partenaires notamment les financiers dans le but de conforter les relations de confiance.

**b. THE NETWORK ENTERPRISE « TEN »**

Le TEN de la Silicon Valley est une association créée en période de la crise de 1993 par des chefs d'entreprises, financée par la NASA qui avait décidé de constituer plusieurs incubateurs. Son conseil d'administration est constitué de managers, administratifs, capital risqués et juristes. Depuis 2000 le TEN prend 1% du capital de chaque entreprise incubée, ses critères de sélection portent sur la technologie, le marché et l'équipe, pour une durée d'accompagnement de 18 mois<sup>15</sup>.

Parmi les facteurs clés de sa réussite nous avons :

❖ **Richesse de l'éco-système**

Le TEN fait intervenir un ensemble d'acteurs pour la réussite de ses programmes d'accompagnement, qui sont<sup>16</sup> :

- Université de haut niveau : scientifiques et académiques pour inculquer l'esprit d'entrepreneuriat ;
- Entreprises mondiales exemples de réussite ;
- Organismes de recherches régis en association à but non lucratif ;
- Business angels : qui cherchent des projets originaux à financer.

---

<sup>15</sup> ALBERT Philippe, BERNASCONI Michel et GAYNOR Lynda (2003), P53 « *Incubateurs et pépinières d'entreprises : Un panorama international* », édition L'Harmattan, adresse URL <http://books.google.fr/books?id=ZnB9FOHgmYC&pg=PA53&lpg=PA53&dq=incubateurs+de+silicon+valley+pr%C3%A9sentation&source=bl&ots=1NAdzEVzI0&sig=eSdfbLqtmNduiPA-br2Y-aC1DvQ&hl=fr&sa=X&ei=V0ShUer-LYKphAeAnIGOBA&ved=0CHsQ6AEwCO#v=onepage&q=incubateurs%20de%20silicon%20valley%20pr%C3%A9sentation&f=false> consulté le 27/05/2014 à 15h05

<sup>16</sup> MENAD Sidahmed (2013), « *Voyage d'étude à la Silicon Valley* » ; adresse URL [http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=avantages%20des%20incubateurs%20de%20la%20silicon%20valley&source=web&cd=12&ved=0CDwQFjABOAO&url=http%3A%2F%2Fwww.letudiant.fr%2Fstatic%2Fuploads%2Fmedia%2FEDU\\_EDU%2F6%2F7%2F89667-recit-siliconvalley-menad-sidahmed-original.pdf&ei=NpKgUYuSKIO3hQeryICwDw&usg=AFQjCNENIaOECs1-6dfvmrdOm04Fc7tAgQ&bvm=bv.47008514,d.d2k](http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=avantages%20des%20incubateurs%20de%20la%20silicon%20valley&source=web&cd=12&ved=0CDwQFjABOAO&url=http%3A%2F%2Fwww.letudiant.fr%2Fstatic%2Fuploads%2Fmedia%2FEDU_EDU%2F6%2F7%2F89667-recit-siliconvalley-menad-sidahmed-original.pdf&ei=NpKgUYuSKIO3hQeryICwDw&usg=AFQjCNENIaOECs1-6dfvmrdOm04Fc7tAgQ&bvm=bv.47008514,d.d2k) consulté le 25/05/2013 à 11h28

❖ **Esprit d'open Space**

Afin de capitaliser les connaissances et compétences, le TEN inculque l'esprit d'open space à tous les niveaux pour permettre aux entreprises qu'il incube, d'échanger tous types d'informations pouvant apporter de nouvelles valeurs au marché, à savoir :

- L'échec est érigé en expérience : un investisseur peut financer une start-up dirigée par une personne qui a connu des échecs ;
- Design thinking : une sorte de brainstorming qui permet de partager les connaissances, informations et technologies<sup>17</sup>.

❖ **Absence de bureaucratie**

Les incubateurs de la Silicon Valley fournissent des facilitations administratives et une souplesse quant aux octrois de financement<sup>18</sup>.

❖ **Présence mondiale**

Le TEN est présent dans les cinq continents, ce qui lui permet d'élargir son réseau et de fournir aux entreprises de nouveaux marchés, technologies et ressources.

**c. LE MODELE ISRAELIEN**

Les incubateurs de la Israel Valley sont considérés comme modèle du genre, en raison de leur réussite et du rôle joué pour booster la croissance et le développement technologique du pays. L'origine de leur succès revient aux principaux éléments cités ci-après<sup>19</sup> :

❖ **Implication des organes privés**

Les incubateurs israéliens ne relèvent pas seulement de l'action publique mais ils résultent des initiatives des acteurs privées qui effectuent des partenariats publics/privés extrêmement développés, dans le but de fournir de multiples services aux porteurs de projets et surtout en ce qui concerne le financement. Le privé investit 100 000 de dollars

---

<sup>17</sup> MENAD (2013), *ibid*P2

<sup>18</sup> MENAD (2013), *ibid* P3

<sup>19</sup> LOUZOUN Steeve (2011), « *IsraelValley : Incubators of the world* », adresse URL : <http://www.israelvalley.com/news/2011/07/08/32436/israelvalley-le-livre-incubators-of-the-world-invite-a-decouvrir-les-meilleures-pratiques-mondiales-d-incubation-d-entrep>, consulté le 20/05/2013 à 23h04

dans un projet incubé et 400 000 de dollars proviennent des aides publiques. Ainsi il y'a plus de trente fois de capital risqueurs par tête d'habitants.

#### ❖ **La durée d'incubation**

Les incubateurs Israéliens mettent de la pression sur les entreprises incubées, qui doivent quitter l'incubateur après deux ans, sauf les projets en biotechnologie, cette pression incite les entrepreneurs à consacrer plus de temps, d'effort et de ressources et surtout à être plus attentifs pour accélérer le développement de leurs entreprises.

#### ❖ **Management rigoureux**

Dans ce cas nous distinguant entre le management de l'incubateur et celui des entreprises incubées :

- Le management des incubateurs :
  - Les incubateurs israéliens sont gérés par des personnes qui ne sont pas issus de la fonction publique et impliquées dans l'actionnariat des entreprises. Elles doivent disposer de 10 à 20 ans d'expérience dans le secteur mais surtout ayant un vaste réseau professionnel pour l'implanter dans la gestion de l'incubateur, que ce soit au niveau national ou international ; notamment aux USA et en Europe ;
  - Mutualisation des coûts administratifs afin que les charges supportées par les entreprises soient faibles (économie d'échelle), parmi lesquelles nous avons : avocats, propriété industrielle, recherche et développement...etc. ;
- Le management des entreprises incubées : Les projets ou les entreprises qui ne se développent pas rapidement seront transformées par l'incubateur ou exclues.

#### ❖ **Echange et synergie**

L'incubateur organise des réunions synchrétiques entre diverses start-up afin d'échanger des idées, connaissances et donner lieu à de nouveaux projets à travers des fusions, partenariats ou alliances.

### **3. PRESENTATION DE L'INCUBATEUR DE SIDI ABDALLAH**

Nous allons préciser comment l'incubateur de Sidi Abdallah contribue à l'amélioration et au développement du profil entrepreneurial, que ce soit pour les individus n'ayant jamais

créer ou entrepris une action entrepreneuriale (jeunes diplômés, chômeurs ou salariés), et pour les entrepreneurs en TIC qui ont moins de cinq (05) ans d'existence. Nous allons situer l'incubateur dans son environnement, afin d'analyser les interactions avec chaque composante du cyberparc.

### 3.1. PRESENTATION DU CYBERPARC

Cette partie présente l'éco système auquel appartient l'incubateur de Sidi Abdallah, et les principaux organes qui lui ont permis d'interagir avec différents partenaires favorisant son développement et la réalisation de ses missions.

La ville de Sidi Abdallah a été choisie pour abriter le premier parc technologique en Algérie, créée par décret exécutif n°04-275 du 05/03/2004<sup>20</sup>, dont ses composantes sont :

#### a. L'ANPT

La gestion et le développement de ce parc technologique sont attribués à l'Agence Nationale de Promotion et de Développement et des Parcs Technologiques (ANPT), établissement à caractère industriel et commercial (EPIC) sous la tutelle du Ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la communication (MPTIC), créée par décret exécutif n°04-91 du 24/03/2004, dont le siège se trouve à Sidi Abdallah<sup>21</sup>.

L'ANPT constitue l'instrument de l'état en matière de conception et de mise en œuvre de politiques nationales de développement des parcs technologiques, elle a pour missions de<sup>22</sup> :

- Elaborer et proposer des éléments d'une stratégie nationale en matière de développement et de promotion des parcs technologiques ;
- Concevoir et mettre en place des parcs destinés au renforcement des capacités nationales en vue d'assurer le développement des TIC et de contribuer au développement économique et social ;
- Réaliser ou faire réaliser des infrastructures des parcs technologiques ;

---

<sup>20</sup> [www.anpt.dz/Agence/presentation-de-l-agence](http://www.anpt.dz/Agence/presentation-de-l-agence); consulté le 31/05/2013 à 23h13

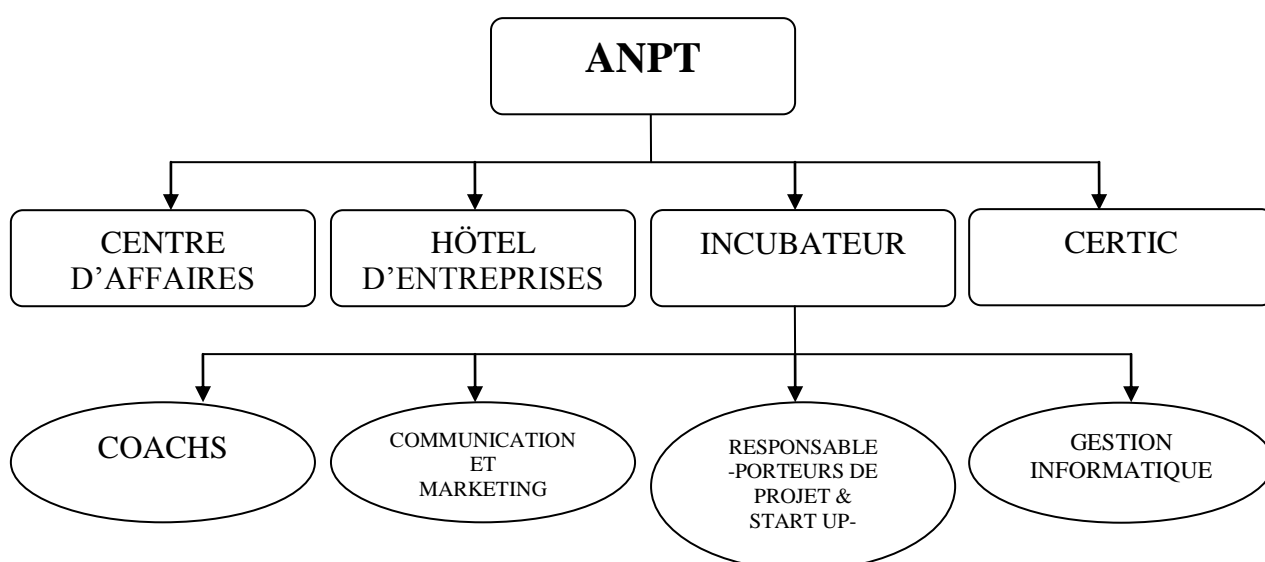
<sup>21</sup> [www.elmouwatin.dz/?incubation-ANPT](http://www.elmouwatin.dz/?incubation-ANPT), consulté le 31/05/2013 à 00h23

<sup>22</sup> [www.elmouwatin.dz/?incubation-ANPT](http://www.elmouwatin.dz/?incubation-ANPT), consulté le 31/05/2013 à 00h23

- Mettre en synergie les institutions nationales de formation supérieure et de recherche, de développement industriel ainsi que les institutions utilisatrices des TIC pour des programmes de développement des parcs technologiques ;
- Assurer, en liaison avec les institutions concernées, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des engagements découlant des obligations de l'état en matière d'accords régionaux et internationaux dans le cadre des activités du parc.

Le schéma suivant présente les principales structures pilotées par l'ANPT et qui constituent l'environnement externe de l'incubateur :

**Figure N° 2 : Présentation du parc-technologique de Sidi Abdallah**



Source : Elaborée par nous mêmes

#### **b. Le Multi locataire (centre d'affaires & hôtel d'entreprises)**

Le centre d'affaires et l'hôtel d'entreprise représentent une structure de l'ANPT, c'est un organisme à caractère commercial, opérationnel depuis 2009, divisée en deux entités. Il a pour mission de location des espaces équipés aux entreprises publiques ou privées, nationales et internationales, activant dans les TIC, et les start-up accompagnées par l'incubateur de Sidi Abdallah. La différence entre le centre d'affaires et l'hôtel d'entreprises, c'est que le premier offre des espaces moins vastes que le second qui est cloisonné. Aujourd'hui 32 entreprises sont installées en son sein.

### **c. Le CERTIC**

Le centre de recherche des TIC est un laboratoire de recherche, n'est pas encore opérationnel, il a pour mission d'alimenter les projets qui se trouvent au niveau de l'incubateur de Sidi Abdallah par des recherches, applications, idées, opportunités d'affaires et de logiciels dans le domaine des TIC portant sur les innovations et inventions les plus récentes et les plus adaptées au contexte Algérien.

### **d. L'incubateur**

L'incubateur de Sidi Abdallah est le premier incubateur en Algérie créé dans le cadre de la stratégie e-Algérie soutenu par l'ANPT. Il constitue la pièce maîtresse dans le dispositif du cyberparc, opérationnel depuis Janvier 2010<sup>23</sup>.

#### **❖ Objectifs**

- Favoriser le développement des TIC à fort potentiel d'innovation ;
- Encourager l'émergence des start-up.

#### **❖ Missions et activités**

- Sensibilisation à l'entrepreneuriat et ce par :
  - Des campagnes menées par une équipe de l'incubateur, dans la majorité des cas par la directrice, dans les universités et grandes écoles ; conférences d'information destinées aux étudiants, aux enseignants et chercheurs dans le but de répondre aux appels de projet ;
    - Incubation des porteurs de projets : jeunes diplômés, chômeurs, salariés, chercheurs... etc. ;
  - Accompagnement en trois phases : pré incubation, incubation et post incubation qui dure entre 15 à 30 mois ; et ce avec l'appui des formations ayant pour but le développement des compétences managériales, techniques, juridiques et financières ;
  - Hébergement pendant deux ans ;
    - Hébergement et accompagnement de start-up nouvellement créées, ayant moins de cinq ans d'exercice, et ce pour une période de 24 mois ;

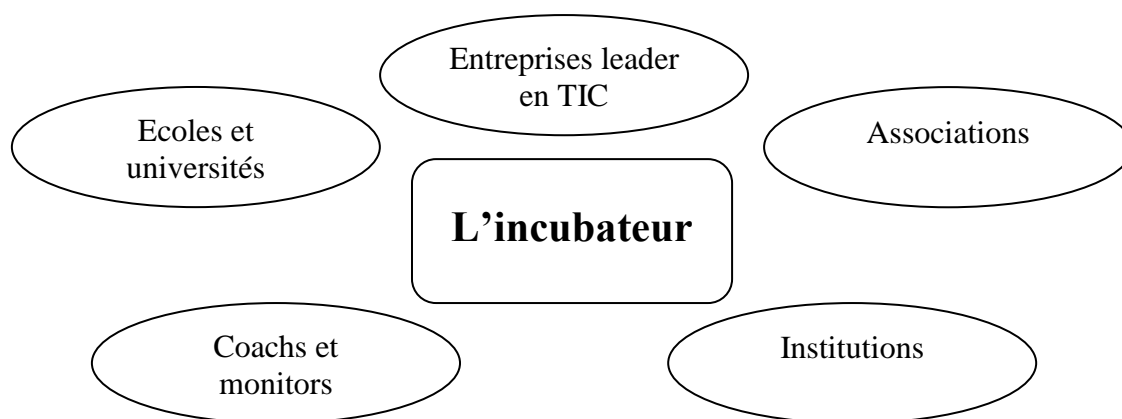
---

<sup>23</sup> [www.anpt.dz/Agence/presentation-de-l-agence](http://www.anpt.dz/Agence/presentation-de-l-agence); consulté le 31/05/2013 à 23h13

- Mise en relation d'affaires : les porteurs de projets et les start-up bénéficient d'un réseau actif de partenaires : experts en finance, experts en propriété industrielle et intellectuelle, expert comptables...etc.

L'incubateur de Sidi Abdallah se situe au cœur des trois structures : le centre d'affaires, l'hôtel d'entreprises et le CERTIC, ce qui lui permet d'enrichir ses partenaires comme le présente le schéma ci-après :

**Figure N° 3 : Principaux partenaires de l'incubateur**



Source : Elaboré par nous mêmes

- **Les entreprises leader en TIC** : ce sont les entreprises installées au niveau du multi locataire, parmi lesquelles nous avons : IBM Algérie, Algérie Télécom, ATM Mobilis, etc...La liste de ces entreprises est présentée dans les annexes<sup>24</sup> ;
- **Les associations** : l'incubateur a des partenariats avec deux associations North Africa Partnership for Economic Opportunity (NAPEO), qui est une association regroupant les chefs d'entreprises américaines et africaines, et l'association Algerian International Diaspora Association (AIDA), qui réunit des membres de la diaspora algérienne à travers le monde qui vise à entreprendre et à promouvoir des échanges culturels, économiques et sociaux...etc. Ces associations soutiennent les porteurs de projets ainsi que les start-up en terme de mise en relations professionnelles, soutiens financiers, conseils ...etc.

---

<sup>24</sup> Annexes P46

- **Les institutions** : comportent les organismes de financement : tels que l'ANSEJ qui octroie des prêts à dix ans, et le prêt sans intérêt (El Kardh El Hassen) proposé par le ministère des affaires religieuses et des Wakfs ; et l'Office National des Droits d'Auteur et des droits Voisin (ONDA).
- **Coachs et montors** : ce sont les accompagnateurs permanents des porteurs de projets et des start-up, les coachs sont des personnes ayant de l'expérience professionnelle (chefs d'entreprise), et techniques (professeurs dans les universités et grandes écoles) liées à tous les aspects théoriques de l'entrepreneuriat et de l'entreprise, quant aux montors ce sont les chefs d'au moins deux entreprises, qui impliquent le futur entrepreneur dans leur réseau professionnel et lui donnent leur rouages afin d'en tirer profit. L'incubateur de Sidi Abdallah a récemment invité le directeur de la communication de Google dans le cadre d'un atelier de travail avec l'ensemble des porteurs de projets et start-up, afin d'échanger sur les stratégies de développement en TIC ;
- **Universités et grandes écoles** : l'incubateur anime chaque année des conférences de sensibilisation au niveau des universités et écoles pour faire appel à l'ouverture de candidatures de la saison, et ce dans l' Ecole Nationale Supérieure d'Informatique (ESI), Université des Sciences et de la Technologie de HOUARI BOUMEDIENE (USTHB), l'école polytechnique, universités de Ouargla et Batna etc.

### 3.2. DEMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT

Dans cette partie nous allons exposer le processus qu'a mis en place l'incubateur de Sidi Abdallah pour promouvoir le profil entrepreneurial des porteurs de projets et des start-up :

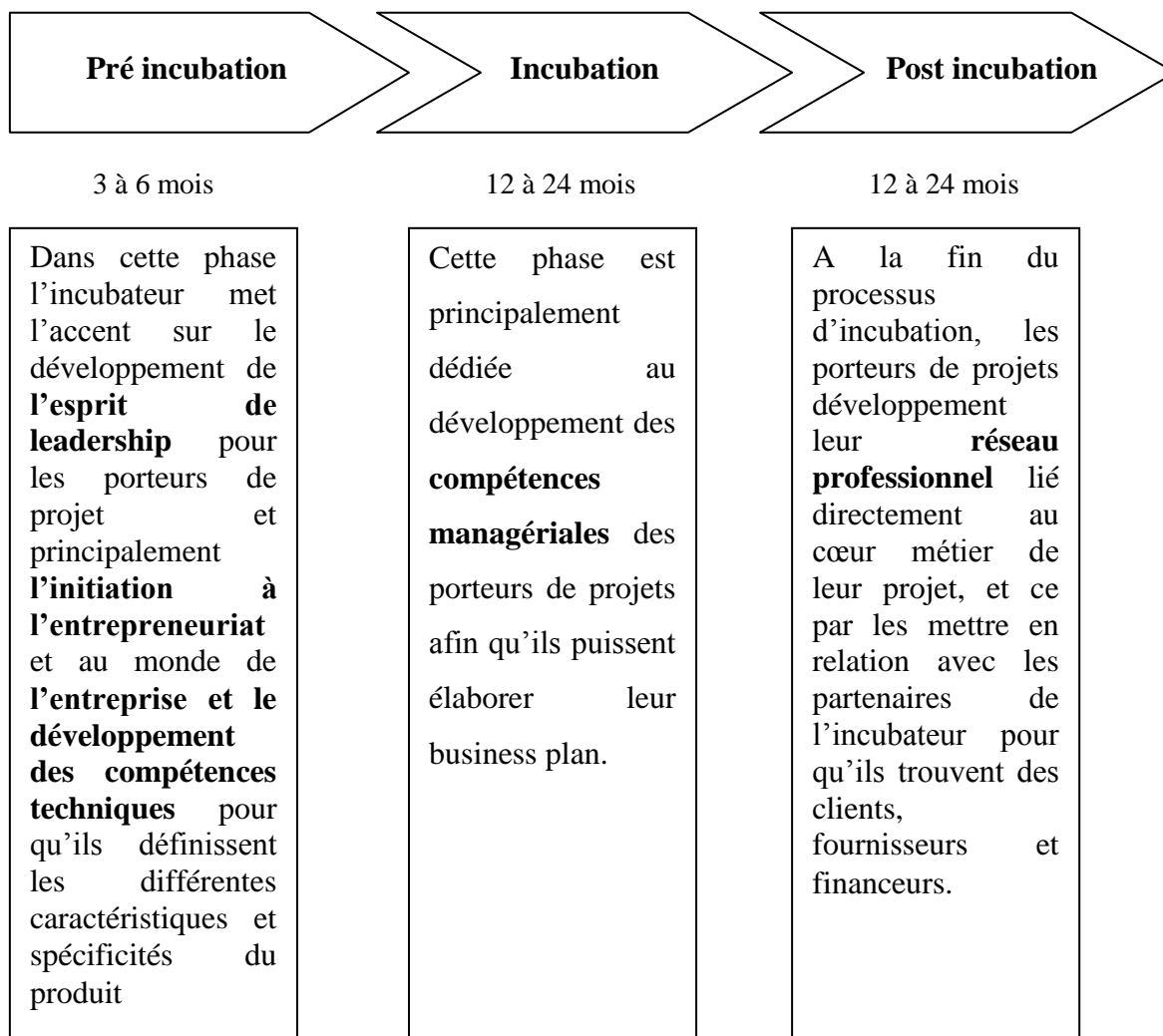
#### a. Les porteurs de projets

Le processus d'incubation pour le porteur de projet se déroule en trois phases, dans lesquelles interviennent les partenaires de l'incubateur pour remédier aux difficultés que rencontrent les porteurs de projet et surtout pour développer leur profil entrepreneurial. Avant de présenter la démarche suivie nous allons exposer la phase d'appel et de sélection des projets.

- L'incubateur organise des conférences aux niveaux des universités et écoles, des annonces de presses afin de faire appel aux projets en les TIC ;
- Les porteurs de projets ayant une intention entrepreneuriale remplissent et envoient une fiche de projet qui comporte : le profil et compétences de l'équipe de projet, le concept du produit, caractéristiques techniques et fonctionnelles du produit ou service (son marché, le clientèle, la concurrence...);
- Présentation et entretien d'une durée de 20 minutes devant le comité de sélection et de pilotage, composée de : coachs, chefs d'entreprises, la directrice de l'incubateur, experts en TIC, responsable administratif, dont les critères d'admission :
  - Faisabilité technique du projet : c'est-à-dire le savoir faire du porteur de projet ;
  - Faisabilité juridique : vérifier la conformité du projet par rapport aux lois et législations ;
  - Faisabilité financière ; vérifier à ce que le besoin des moyens financiers ne dépassent pas les 10 000 000 DA, qui seront accordés par l'ANSEJ ;
  - Faisabilité commerciale : voir si le projet trouvera des débouchés commerciaux ;
  - Degré d'innovation : voir si le projet créera une nouvelle valeur pour les clients

Après examen des éléments ci-dessus, le projet et son porteur seront évalués par le comité de sélection. Après avoir été admis, le porteur de projet rentrera dans le processus d'incubation. Le schéma suivant illustre la spécificité de chaque phase d'incubation par rapport au profil entrepreneurial comme suit :

Figure N° 4 : Le processus d'incubation



Source : Elaborée par nous-mêmes.

Après avoir présenté comment le porteur de projet développe son profil entrepreneurial, lors du processus d'incubation, nous allons exposer les principaux outils, méthodes et techniques utilisés dans ce processus et les intervenants dans chaque phase comme suit :

#### ❖ Phase de pré incubation

Cette phase permet aux porteurs de projet de mieux structurer leurs idées et à se familiariser au monde entrepreneurial et ce grâce aux :

- Ateliers de sensibilisation quant aux enjeux de l'entrepreneuriat et de l'entreprise ;

- Ateliers du type « learning by doing » où le porteur de projet réalise des présentations portant sur la création d'entreprise et la gestion de projets, ce qui lui permet de développer ses capacités de leadership et de créer des synergies avec les autres porteurs de projets ;
- Etudes de cas, pour permettre aux porteurs de projet de s'en inspirer ;
- Orientations documentaires proposées par les coaches, qui portent sur les aspects managériaux, les fondements théoriques et les apports des laboratoires de recherche en matière d'invention technologique ;
- Coaching individualisé.

Dans cette phase le porteur de projet a à situer son projet et à bien identifier : le secteur dans lequel il opère, l'intensité concurrentielle, les spécificités de sa cible, les caractéristiques techniques et fonctionnelles de son produit ou service. Tous ces éléments seront présentés devant le comité d'évaluation et de suivi, s'il juge que le futur entrepreneur a très bien su définir ces éléments, ce dernier sera admis et passe à la phase d'incubation.

#### ❖ **Incubation**

Dans cette phase le futur entrepreneur se concentre beaucoup plus sur son projet dont il va apprendre à :

- Définir l'organisation interne de sa future entreprise ;
- Identifier ses besoins en terme de moyens techniques, matériels, financiers et ressources humaines ;
- Elaborer son business plan.

Les ateliers et les orientations individualisées sont les principales méthodes utilisées dans cette phase. Une fois que le porteur de projet ait fini son business plan, il doit le présenter devant le comité d'évaluation et de suivi. S'il est jugé réaliste, le futur entrepreneur entame la dernière phase d'incubation.

#### ❖ **Post incubation**

Dans cette dernière phase, mise en place après la phase d'incubation qui aura duré entre 12 et 24 moi, le programme d'accompagnement de la phase de post-incubation portera sur :

- Des orientations d'ordres procéduraux : la démarche administrative, juridique et fiscale de la création d'entreprise ;
- Identité (nom commercial) du produit et enregistrement au niveau de ANDA ;
- Création de l'entreprise et publicité grâce aux séminaires et événements qu'organise l'incubateur avec la presse et d'autres entreprises ;
- Mise en relations d'affaires pour acquérir des clients : principalement grâce aux entreprises installées au niveau du multi locataire où les cartes visites des start-up créées seront diffusées.

Une fois que la start-up est créée, l'entrepreneur a le droit de s'installer, s'il le souhaite, au niveau de l'incubateur pour une période de deux ans maximum, où il bénéficiera des réductions de location, des frais de connexion, etc.

#### **b. Les start-up**

L'incubateur de Sidi Abdallah est non seulement une entreprise qui crée des entreprises mais aussi il joue le rôle d'une pépinière d'entreprises. Il héberge les start-up nouvellement créés et ayant moins de cinq ans d'exercice. Ces start-up bénéficient de conseils et orientations des coachs à leur demande pour une durée de 24 mois maximum, elles n'ont pas de programme d'accompagnement, elles bénéficient des réductions du loyers et frais de connexion.

### **4. SITUATION PAR RAPPORT AUX NORMES INTERNATIONALES D'INCUBATION**

Nous remarquons d'une part que l'éco système dans lequel opère l'incubateur de Sidi Abdallah est riche, ce qui lui a permis de nouer des relations avec plusieurs partenaires actifs, et d'une autre part la démarche d'accompagnement est efficace puisque elle se focalise sur les trois principaux facteurs d'acquisition du meilleur profil entrepreneurial. Dans cette partie nous allons situer cet incubateur par rapport aux normes internationales d'incubation comme suit :

**Tableau N° 1 : Situation de l'incubateur de Sidi Abdallah par rapport aux normes internationales**

<b>Principes d'incubation</b>	<b>N'est pas respecté</b>	<b>Respecté</b>
Aspire à avoir un impact positif sur la croissance économique		L'incubateur est créé dans la stratégie de e-Algérie qui vise à promouvoir les TIC en Algérie ce qui implique : booster l'économie nationale.
Organisme dynamique et qui se développe durablement		S'explique à travers sa stratégie de diversification des partenaires, recours à des financeurs externes (business angels), la formation continue de ses coachs, formation de sa manager (USA, Dubaï...)
Définir une mission qui précise son rôle	La mission présentée précédemment précise les activités de l'incubateur et non pas son rôle et ses objectifs de développement stratégiques	
Elaborer un plan d'actions stratégiques déclinées en objectifs quantifiables permettant de réaliser la mission	Nécessité d'enrichir le plan d'action stratégique en y incluant des objectifs quantifiables	Le plan d'action stratégique existe mais aura besoin d'être enrichi et revu
Elaborer un business plan réaliste	Revoir la formalisation du Business Plan de l'incubateur	
Recruter des managers capables de réaliser la mission		Depuis sa création (03 ans), l'incubateur avait été dirigé par plus de cinq managers, la plupart d'entre eux sont issus de la fonction publique

ROLE DE L'INCUBATEUR DE SIDI ABDALLAH DANS L'ACQUISITION DU PROFIL ENTREPRENEURIAL ET MEILLEURES PRATIQUES INTERNATIONALES 53

		contrairement à la dernière manager qui est chef d'entreprises et possède un réseau professionnel riche qu'elle a impliqué dans la gestion de l'incubateur.
Se focaliser sur l'aisance des porteurs de projets et start-up, et ce par des conseils proactifs		Les porteurs de projets bénéficient d'orientations et conseils professionnels et académiques proactifs et ce grâce à la double compétences des coaches : experts techniques, professeur et chefs d'entreprises.
Développer les programmes d'accompagnement selon les objectifs	Puisque l'incubateur ne contrôle pas le degré de réalisation des objectifs qui ne sont pas formalisés, les programmes d'accompagnement sont toujours les mêmes.	
Développer un système d'information	Il n'existe pas de Tableau de Bord Stratégique permettant un pilotage efficace et une meilleure communication entre les différentes parties qui composent l'éco système.	

Source : Elaboré par nous-mêmes

Nous avons pu constater que l'incubateur de Sidi Abdallah procure un accompagnement de très bonne qualité aux porteurs de projets, Ces derniers ont exprimé, lors des entretiens réalisés, une satisfaction presque totale. Mais d'après l'analyse du positionnement de l'incubateur par rapport aux normes internationales, il apparaît qu'il y'a une absence de vision et d'objectifs stratégiques clairs permettant à l'incubateur de Sidi Abdallah

d'évaluer le degré d'atteinte de sa mission. De cet effet nous jugeons nécessaire d'effectuer une évaluation de l'incubateur afin de dégager les principales difficultés et de proposer des actions afin de les combler.

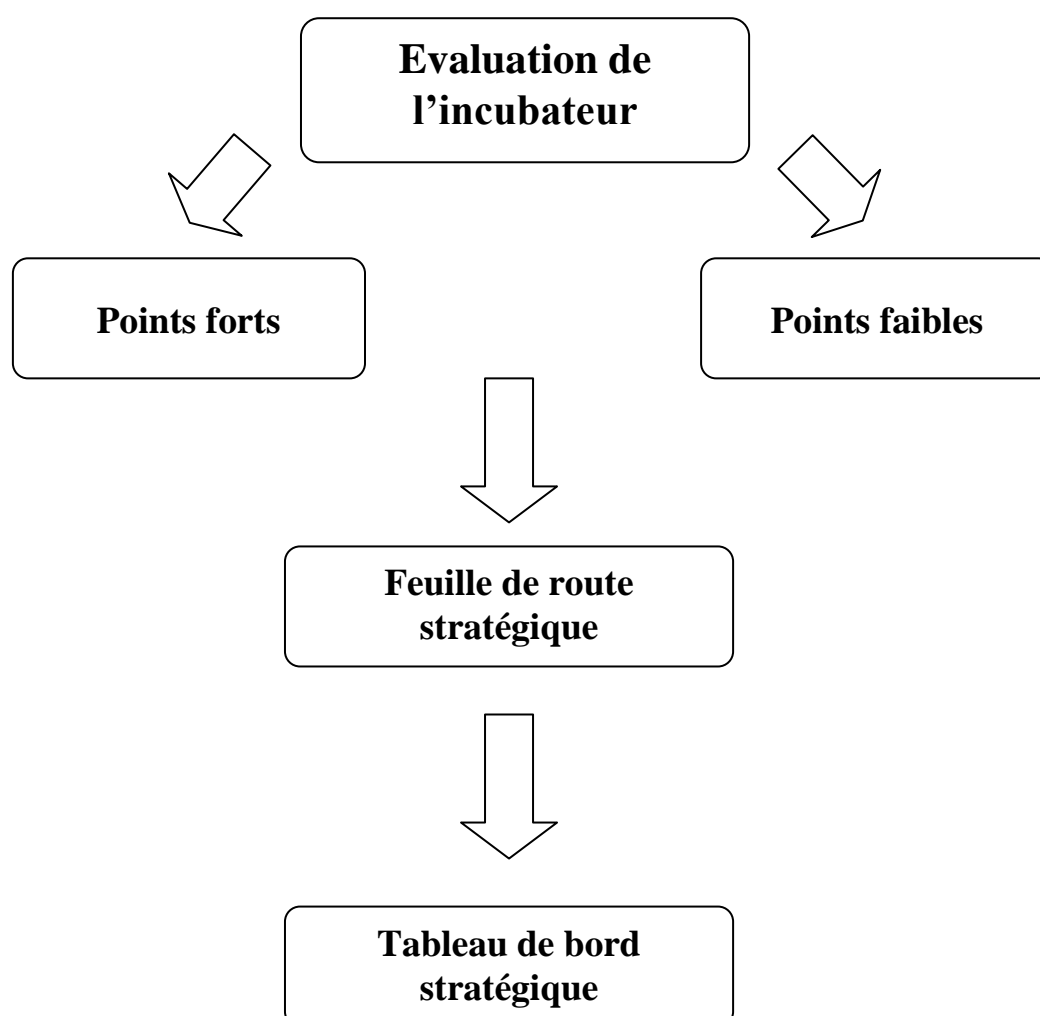
## **CHAPITRE (3)**

# **EVALUATION ET PILOTAGE STRATEGIQUE DE L'INCUBATEUR DE SIDI ABDALLAH**

Après avoir situé les pratiques de l'incubateur de Sidi Abdallah par rapport aux principes d'incubation définis par la NBIA, il s'est avéré que :

- La mission qu'a définie l'incubateur de Sidi Abdallah ne précise pas son rôle et ses objectifs de développement ;
- Il est indispensable d'enrichir son plan d'action en y incluant des objectifs quantifiables ;
- L'incubateur ne dispose pas d'outils de pilotage de sa performance.

Le présent chapitre vise en premier lieu à évaluer l'incubateur afin de dégager ses points forts et points faibles, et à proposer une feuille de route stratégique comme le présente le schéma suivant :



## 1. ANALYSE STATISTIQUE DES DONNEES

Dans cette partie nous allons présenter et commenter quelques chiffres clés à savoir :

- Nombre : de candidatures, de dossiers retenus, d'entreprises créées et celles qui ont échoué et enfin les start-up hébergées ;
- La répartition des projets en fonction du sexe ;
- Domaine d'activité des projets proposés ;
- La situation professionnelle des porteurs de projets.

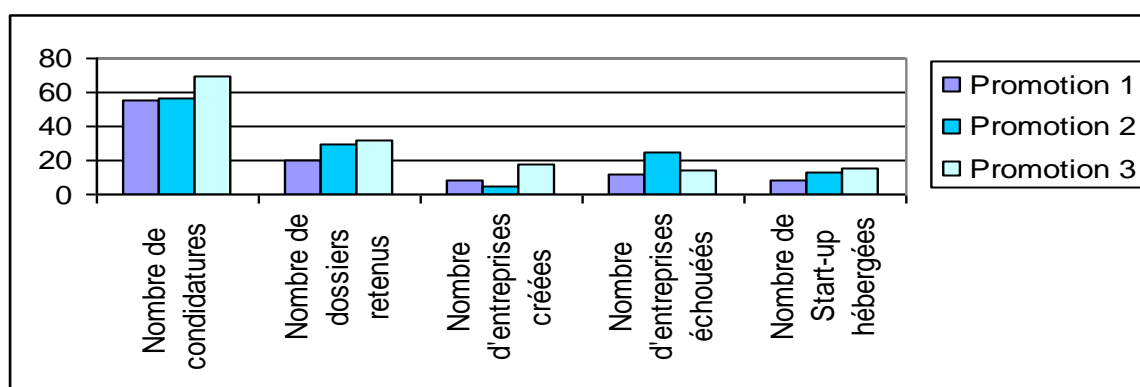
### 1.1. EVOLUTION DE QUELQUES CHIFFRES CLES

**Tableau N°1 : EVOLUTION DE QUELQUES CHIFFRES CLES**

	Promotion 1 (2010)	Promotion 2 (2011)	Promotion 3 (2012)
<b>Nombre de candidatures</b>	55	56	70
<b>Nombre de dossiers retenus</b>	20	30	32
<b>Nombre d'entreprises créées</b>	8	5	20 <sup>1</sup>
<b>Nombre d'entreprises échouées</b>	12	25	14
<b>Nombre de Start-up hébergées</b>	8	13	15

Source : Elaboré par nous-mêmes

**Figure N°1 : Evolution de quelque chiffres clés**



Source : Elaborée par nous-mêmes

<sup>1</sup> Deux entreprises ont été créées et 18 sont en phase de post incubation

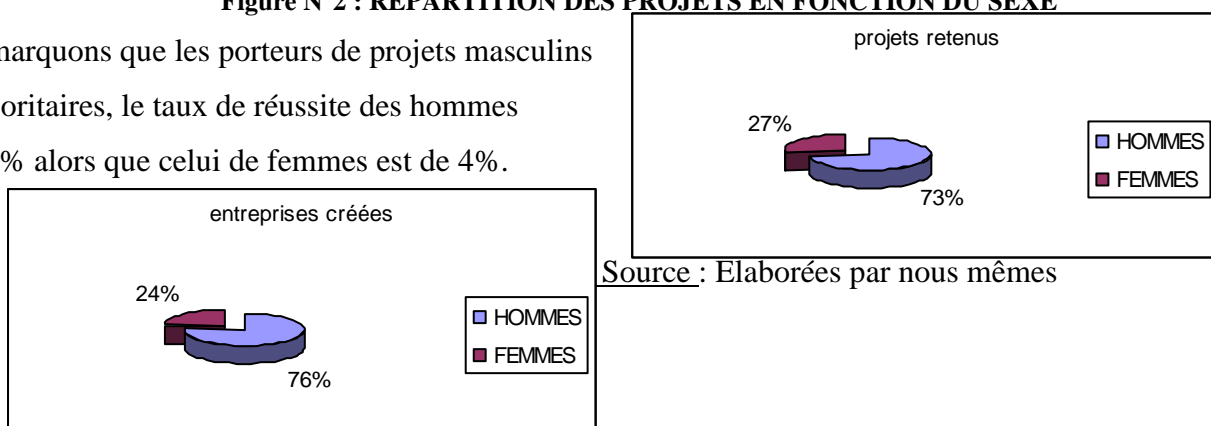
Les deux illustrations présentées ci-dessus, nous permettent de conclure que :

- Le nombre croissant de demandes de candidature signale que la politique de communication et de sensibilisation est active ce qui veut dire que l'existence de l'incubateur devient populariser. Les candidatures ont évolué de 2% et 25% pour les deux dernières années ;
- Le nombre de dossiers retenus par rapport aux candidatures reçus n'a pas été monotone, le taux de ces deux variables pour les trois périodes est de : 36%, 54% et 46% ce qui signifie que le comité de sélection et de pilotage ne favorise pas la quantité mais plutôt la qualité des projets proposés, et donc la sélection des porteurs de projets se fait d'une façon objective tout en respectant les critères d'admission ;
- Le nombre d'entreprises créées est en évolution mais le taux de réussite des projets incubés a diminué dans la deuxième période passant de 40% de réussite à 17% et arrivant à 56% dans la troisième période, le déficit de la deuxième période peut être expliqué par les éléments suivants : la précarité des managers de l'incubateur, le taux d'absentéisme des porteurs de projets en raison de la distance géographique de l'incubateur par rapport à leur résidence, les porteurs de projets sont majoritairement des étudiants (représentent entre 75% à 80%<sup>2</sup> du nombre total des candidats) qui n'ont pas encore achevé leur études ;
- Le nombre de start-up hébergées a progressé de 62% et 15% pour les deux dernières périodes respectivement, et il a atteint le taux d'occupation maximal d'hébergement fixé à 15 start-up par année.

## 1.2. REPARTITION DES PROJETS EN FONCTION DU SEXE

Figure N°2 : REPARTITION DES PROJETS EN FONCTION DU SEXE

Nous remarquons que les porteurs de projets masculins sont majoritaires, le taux de réussite des hommes est de 94% alors que celui de femmes est de 4%.



Source : Elaborées par nous mêmes

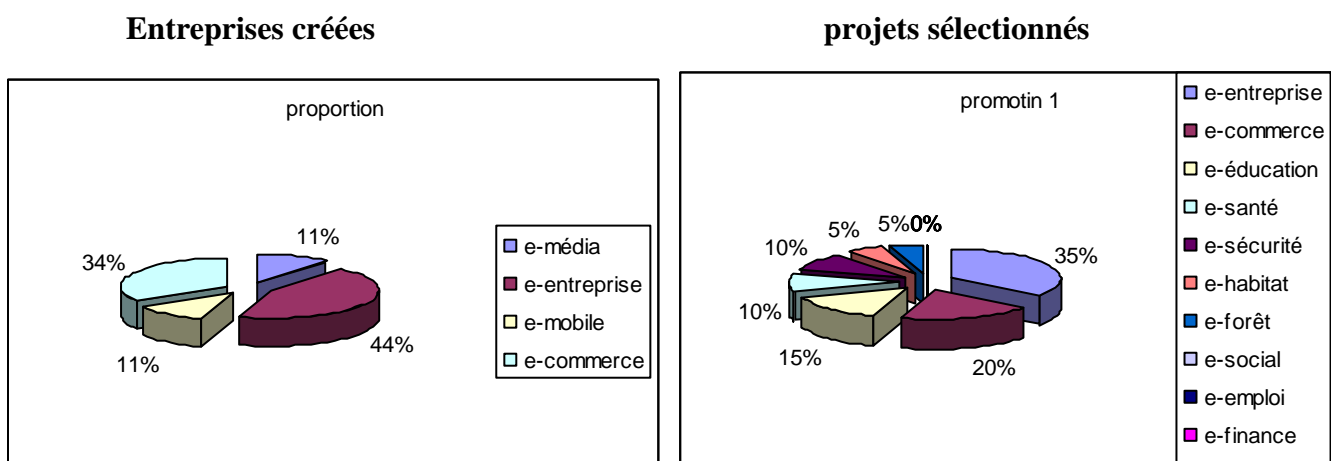
<sup>2</sup> L'information est l'estimation du responsable chargé de la gestion des porteurs projets et start-up

### 1.3. REPARTITION DES PROJETS PAR DOMAINE D'ACTIVITE

Les figures à droite représentent la nature des projets sélectionnés par le comité de sélection et de pilotage, quant à celles à gauche exposent les domaines d'activités des entreprises créées.

A partir de l'illustration des domaines d'activités des projets retenus lors de la première promotion ci-dessous, nous constatons que le e-commerce, le e-entreprise et le e-éducation sont les types de projets sélectionnés les plus répandus, après le processus d'incubation ces types restent les plus dominants.

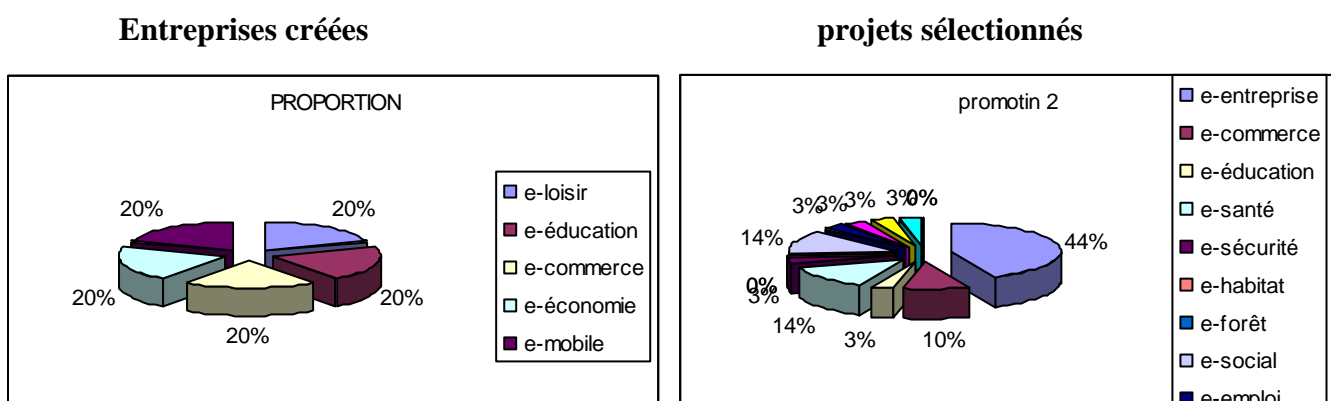
**Figure N°3 Répartition des projets de la première promotion**



Source : Elaborées par nous mêmes

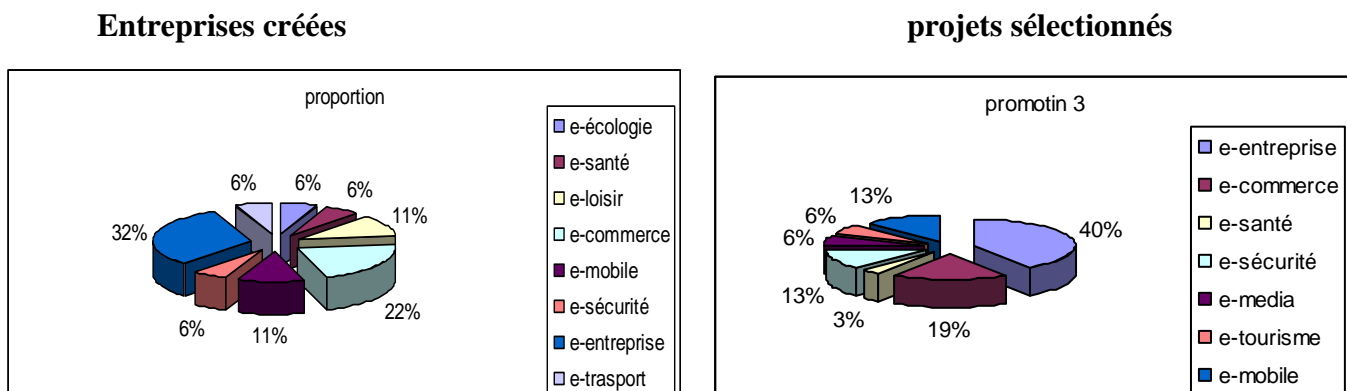
Les projets sélectionnés de la deuxième promotion se caractérisent par la dominance de : e-entreprise, e-santé, et e-social, les entreprises créées à la fin du processus d'incubation actif, d'une façon égalitaire, en e-loisir, s-éducation, e-commerce, e-économie et enfin en e-mobile, tel qu'il est présenté ci-dessous :

**Figure N°4 Répartition des projets de la deuxième promotion**



Quant à la troisième promotion, nous remarquons que les projets de : e-commerce, e-entreprise, et e-sécurité sont les dominants, ensuite les entreprises créées à la fin d'incubation activent beaucoup plus dans les secteurs : e-commerce, le e-entreprise, le e-loisir et enfin le e-moblie.

**Figure N°5 Répartition des projets de la troisième promotion**



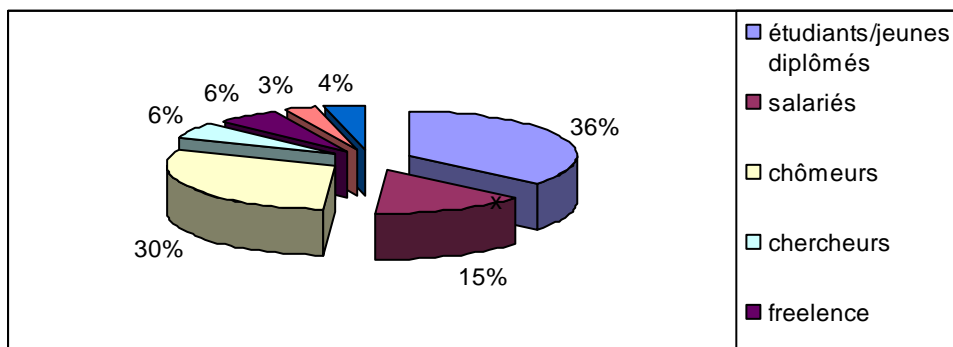
Source : Elaborées par nous mêmes

Après avoir présenté les domaines les plus dominants avant et après incubation, nous constatons qu'il y'a des domaines proposés qui disparaissent à la fin du processus d'incubation, ceci s'explique par le rôle joué par les coachs pour réorienter les porteurs de projets vers le domaine dont ils excellent.

#### 1.4. REPARTITION EN FONCTION DE LA NATURE DES PORTEURS DE PROJETS

La figure suivante présente la situation professionnelle des porteurs de projets ayant postulé une candidature d'incubation, les étudiants représentent la part la plus importante (36%), en deuxième rang nous trouvons les chômeurs (30%) et enfin les salariés (15%). La part importante des étudiants explique en partie le déficit du taux de transformation en entreprises créées.

**Figure N°6 Répartition en fonction de la situation professionnelle des porteurs de**



## 2. EVALUATION DE L'INCUBATEUR

Cette partie sera dédiée à l'évaluation de l'incubateur tout en respectant la méthodologie définie par le cabinet Ernst & Young<sup>3</sup>. La méthodologie consiste à effectuer des entretiens avec les managers des incubateurs afin de donner des notes aux critères d'évaluation, à savoir ;

- Intégration dans l'environnement ;
- Notoriété et communication ;
- Processus d'incubation ;
- Performance de l'équipe d'incubation ;
- Capacité de financement des projets ;
- Impact sur la création de valeur ;
- Performance relative.

Chaque critère est mesuré à travers un ensemble d'indicateurs exprimés en pourcentage. Le tableau suivant présente la définition des indicateurs, la méthodologie de calcul de ces derniers ainsi que la valeur attribuée à chaque indicateur :

Tableau N° 2 : Méthodologie d'évaluation

Indicateurs d'évaluation	Méthodologie de calcul	Valeurs
Relations avec les partenaires	Les principaux partenaires de l'incubateur sont : les universités et écoles, les centres de recherches (CERTIC et Centre Algérien de Développement des Technologies Avancées), associations, institutions de financement. Les partenaires les plus actifs sont les universités et écoles, les associations et les institutions.	75%

<sup>3</sup> « Evaluation à mi parcours des incubateurs d'entreprises innovantes liés à la recherche publique », rapport d'Ernst & Young (2003), adresse URL <http://www.google.fr/url?sa=f&rct=j&url=http://www.dgdr.cnrs.fr/daj/archiv-actus/incubateurs.pdf&q=%C3%A9valuation+a+mi+parcours+des+incubateurs+d%27entreprises+innovante&ei=Wh-xUbAKhJs71aWA4A4&usg=AFQjCNEWg300eqvzOVokzik9g6JvebD5hQ;> consulté le 25/05/2013 à 20h38

	L'indicateur est le rapport entre les partenaires actifs et le total des partenaires	
Evolution du taux des entreprises installées, et des coachs	Le taux d'évolution des entreprises installées au niveau du multi locataire est de 92% <sup>4</sup> , quant au taux d'évolution des coachs est stable, il y'a eu (04) coachs depuis la création de l'incubateur. Donc l'indicateur et la moyenne entre les deux taux.	96%
Capacité à tisser des partenariats avec les opérateurs économiques	L'incubateur a une forte capacité de nouer des relations avec divers acteurs qui permettent aux porteurs de projets et les start-up de développer leurs entreprises sur différents angles, et ce grâce aux réseaux professionnels riches de sa directrice. L'indicateur dans ce cas a été estimé par la directrice.	80%
Capacité à pérenniser le financement complémentaire	Le financement des porteurs de projets n'est assuré que par deux institutions publiques : le dispositif de l'ANSEJ et celui du Ministère des affaires religieuses, l'incubateur a tenté d'impliquer des business angels dans le processus d'incubation, mais ces actions restent insuffisantes. Donc la seule source de financement est publique, puisque l'incubateur a été créé	0%

<sup>4</sup> Donné par la responsable du multi locataire

	dans le cadre du plan quinquennal de 2010-2014, qui s'achèvera l'an prochain, cet indicateur est nul.	
<b>Intégration dans l'environnement = 62,75%</b>		
Degré de manifestation de communication et de sensibilisation	<p>L'augmentation du nombre de candidatures reçues par l'incubateur chaque année signale l'efficacité des actions de sensibilisation au niveau des universités et écoles, les conférences de presse, organisation des émissions télévisées, événements et séminaires...pour faire connaître les missions de l'incubateur et de ses principaux services.</p> <p>La communauté informée des actions et activités de l'incubateur est importante, car l'ANPT avait créé deux autres incubateurs : à Ouargla et a Batna, donc la présence de ces incubateurs dans différentes régions permet la synergie de la communication l'interconnexion des trois incubateurs.</p>	70%
Les partenaires actifs <sup>5</sup>	<p>Ce sont les universités et écoles, ANSEJ<sup>6</sup>.</p> <p>L'indicateur est une pondération du rapport entre ces acteurs actifs et le nombre total des partenaires de l'incubateur.</p>	30%
<b>Notoriété et communication = 50%</b>		

<sup>5</sup> Est égale à  $((1/4)+1)/4$

<sup>6</sup> L'ENSEJ est l'un des partenaires institutionnels les plus actifs. Ces partenaires sont : le ministère du travail, ministère de la PME, ministère des finances et celui de commerce.

<p>Composition du comité de sélection</p>	<p>Experts en TIC, chefs d'entreprises, directrice de l'incubateur, coachs (professeurs techniques et professionnels) et monitors, business angels. Nous constatons que le comité est riche, ce qui permet de mieux détecter les projets, que ce soit sur le plan technique et opérationnel, financier ainsi que ses perspectives de croissance et d'innovation</p>	<p>80%</p>
<p>Capacité de détection de projet</p>	<p>Les projets sont de trois sources, ceux issus des universités et écoles, ceux relevant des expérimentations professionnelles les projets issus des laboratoires de recherche. Grâce à l'équipe de sélection et de pilotage composée d'experts en TIC, professeurs, chefs d'entreprises... l'incubateur de Sidi Abdallah cible les deux premiers types de projets pour mieux détecter les projets innovants.</p> <p>L'indicateur = l'indicateur de composition du comité de sélection et de pilotage*2/3</p>	<p>53%</p>
<p>Evaluation de la valeur ajoutée de l'incubateur aux différents stades du processus d'accompagnement</p>	<p>Cette évaluation est réalisée dans le but de déterminer les projets pouvant passer à la prochaine phase d'incubation, elle est accomplie par les acteurs ayant suivis les porteurs de projets durant les phases</p>	

	d'accompagnement, cette évaluation ce fait d'une façon objective, par rapport au résultat attendu des porteurs de projets, tels que le business plan, le prototype etc.	80%
<b>Processus d'incubation = 71%</b>		
Adéquation entre les compétences de l'équipe d'incubation et les projets accompagnés	L'équipe d'incubation permet aux porteurs de projet de développer leur profil entrepreneurial sur les trois angles.	80%
Profil du directeur de l'incubateur et les évolutions envisagées	La directrice de l'incubateur est chef d'entreprises et membre dans plusieurs associations, nationales et internationales, son réseau, compétences et expertise les a consacrés au développement des projets incubés.  Mais il y'a également le profil des coachs et du personnel d'encadrement et d'appui, qui doivent avoir une orientation « entreprise » et non « fonction publique »	80%
<b>Performance de l'Equipe d'incubation = 80%</b>		
<b>Capacité de financement des projets = 100%<sup>7</sup></b>		
Taux de réussite des projets incubés	Est le taux moyen des trois promotions	38%
Les entreprises en activité	L'indicateur est la moyenne de la somme suivante : les entreprises en activité <sup>8</sup> lors de la première promotion (8/20) + celles de la deuxième promotion (5/30) + celles de la troisième promotion (2/32) <sup>9</sup>	21%

<sup>7</sup> Grâce au dispositif ENSEJ

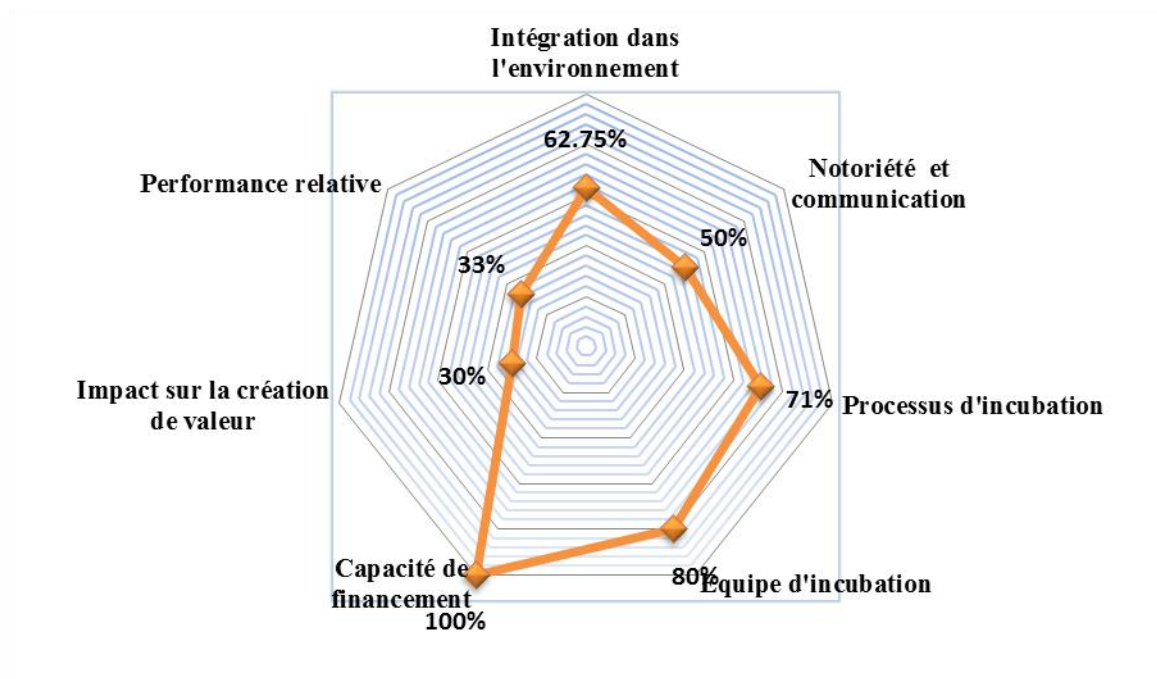
<sup>8</sup> Les entreprises ayant achevé les trois phases d'incubation

<b>Impact sur la création de valeur = 30%</b>		
Projets issus de la recherche publique	Représentent les projets des jeunes diplômés et les étudiants issus des universités et grandes écoles	36%
Projets issus des laboratoires de recherche	Ce sont les projets proposés par les chercheurs	6%
Projets hors champs	Les projets proposés par les salariés, les freelances, consultants..	58%
<b>Performance relative = 33%</b>		

Source : Elaboré par nous-mêmes

Pour mieux illustrer les résultats de cette évaluation, nous proposons l'hexagone à sept dimensions comme suit :

**Figure N°7 : Hexagone de la performance de l'incubateur de Sidi Abdallah**



Source : Elaboré par nous-mêmes

<sup>9</sup> Dans la troisième promotion 2 entreprises ont achevé leur processus d'incubation et il y'a 18 entreprises qui sont à l'heure actuelle en phase de post incubation.

Les conclusions que nous pouvons tirer sont :

- L'avantage principal de l'incubateur consiste en sa capacité à financer les besoins en ressources financières de ses porteurs de projets et ce grâce au dispositif ANSEJ qui fait partie des ses partenaires les plus actifs ; Même si l'incubateur n'a pas de prise directe sur ce processus de financement qui est accordé par l'Etat de manière assez souple à tout porteur de projet quel qu'il soit.
- Le deuxième facteur positif réside en la qualité de son équipe d'accompagnement constituée de coachs spécialistes et généralistes en même temps, ayant de l'expérience dans la création d'entreprise, ce qui permet aux porteurs de projets de bien démarrer leurs entreprises avec un business plan qui constitue le premier outils de développement de l'entreprise ;
- Le troisième avantage concerne l'intégration dans l'environnement et ce grâce aux relations d'affaires que peut nouer le porteur de projet avec les différentes parties et partenaires de l'incubateur ;
- L'incubateur manque de stratégie de communication ce qui a empêché l'émergence de multiples projets à fort potentiel de développement ;
- La plupart des projets incubés sont issus des universités ou du domaine professionnel, pour les personnes ayant de l'expérience dans le projet proposé, mais les projets issus des laboratoires de recherche sont presque exclus, dans ce cas l'incubateur est devant l'obligation de consacrer plus d'efforts sur les projets issus des laboratoires de recherche;
- Le point le plus faible est celui taux de transformation en entreprises viables par rapport aux entreprises incubées. Ce rapport est faible en raison du : manque de motivation des porteurs de projets et donc abandon, il y'a aussi le fait que la majorité des porteurs de projets sont des étudiants en fin de cycle. Pour remédier à cette faiblesse l'incubateur, a récemment, pris l'initiative de déplacer la phase pré incubation au sein même des universités et grandes écoles afin d'éliminer le handicap de l'éloignement et élargir le spectre du recrutement.

### 3. PROPOSITION D'UNE FEUILLE DE ROUTE STRATEGIQUE

#### 3.1. VISION

La vision constitue ce que l'entreprise aspire à devenir<sup>10</sup>. La vision que nous proposons pour l'incubateur de Sidi Abdallah est :

**« Devenir leader maghrébin en terme de développement du profil entrepreneurial des porteurs de projets et de la création de start-up dans le domaine de TIC »**

#### 3.2. MISSIONS

La mission est l'affirmation de l'intention fondamentale et de la raison d'être des entreprises. Nous suggérons les missions suivantes :

- Mettre en place, avec les partenaires les plus pertinents, un mécanisme efficace capable d'identifier, de sélectionner et d'accompagner des porteurs de projets dans le domaines de TIC.
- Assurer un accompagnement de qualité aux porteurs de projets et start-up, et ce par :
  - Le développement des compétences techniques des coachs à travers des programmes de formation ;
  - L'amélioration continue des compétences professionnelles des accompagnateurs, et ce par le recours aux montors issus du milieu de l'entreprise ;
- Offrir un hébergement au meilleur niveau technologique et meilleur coût, en rapport avec la faiblesse des moyens des start-up ;
- Mise en relation d'affaires pour que les porteurs de projets puissent surmonter les difficultés rencontrées lors du démarrage et de gestion quotidienne de l'entreprise.
- Développer une expertise de référence et un modèle de création capable de se démultiplier en plusieurs points du territoire national.

---

<sup>10</sup> FRERY Frédéric, JOHNSON Gerry, SCHOLES Kevan et WHITTINDTON Richar (2011), P8, « *Stratégique* », 9<sup>ème</sup> édition, PEARSON, Paris

### **3.3. OBJECTIFS STRATEGIQUES**

Les objectifs que nous jugeons prioritaires sont :

- Elargir le champ du recrutement afin d'identifier les projets les plus porteur où qu'ils se trouvent
- Accroître le taux de réussite de projets incubés ;
- Multiplier les actions de sensibilisation et de communication dans les laboratoires de recherche, les écoles et universités et dans les salons de recrutement ;
- Accroître le taux d'entreprises en activités (taux de pérennité) ;
- Multiplier des sources de financement : banques, business angels, sociétés de capital risque...
- Formaliser le business model et les outils de création de valeur adaptés au contexte algérien permettant la création de 10 à 15 nouveaux incubateurs (Alger, Oran, Sétif, Constantine, Ouargla, etc...)

### **3.4. PLAN D'ACTION**

Afin de réaliser ces objectifs l'incubateur est amené à :

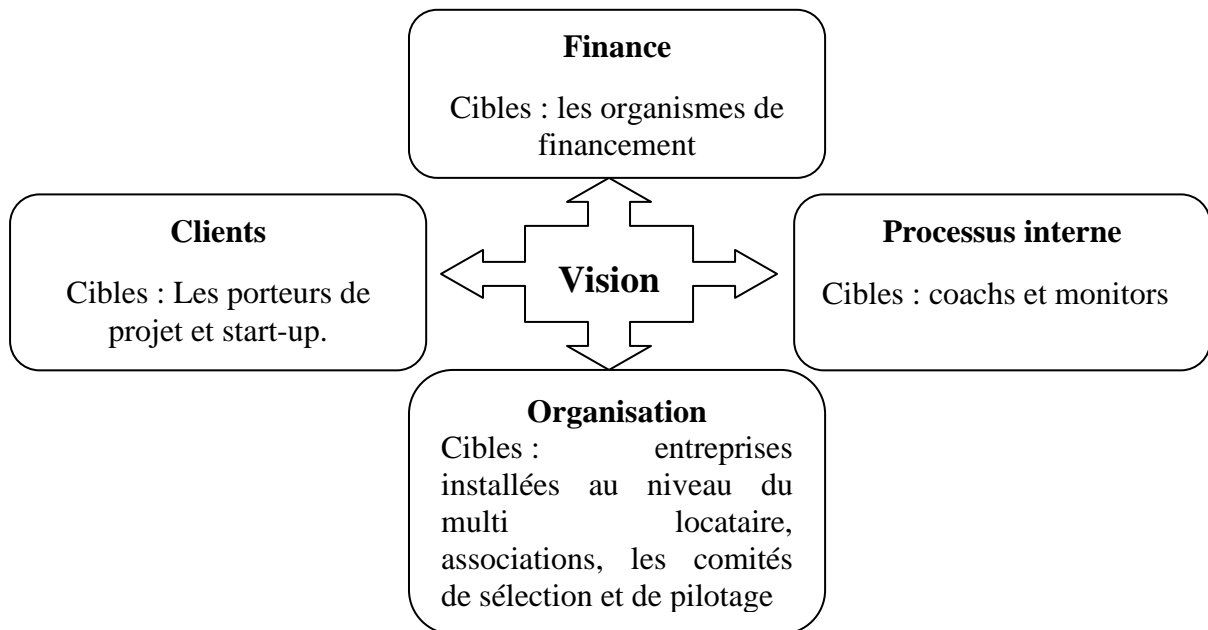
- Communication et sensibilisation quant aux appels à projet, d'organisation des événements ou séminaires animés par les porteurs de projets... ;
- Développement d'un système de gestion, qui a pour but principal la capitalisation des connaissances et compétences des projets antérieurs, recherches mais aussi pour gérer les bases de données concernant la mesure et l'évaluation de la performance ;
- Formation des coachs et évaluation par les accompagnés ;
- Conception d'un site web sophistiqué permettant aux individus d'en renseigner plus sur ses missions et services offerts.

## **4. PROPOSITION D'UN TABLEAU DE BORD PROSPECTIF**

La mission permet de définir des principaux axes sur lesquels l'incubateur doit se focaliser, pour réaliser les objectifs, ces derniers seront traduits en des indicateurs permettant de contrôler le degré de leur atteinte, et donc de mesurer la performance, l'illustration

suivante met en exergue les aspects fondamentaux d'un des outils de pilotage de la performance qui est le tableau de bord prospectif :

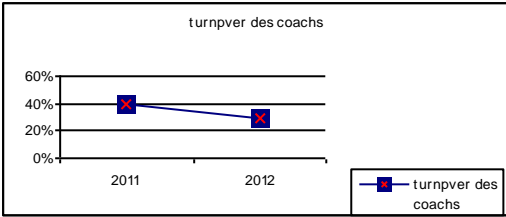
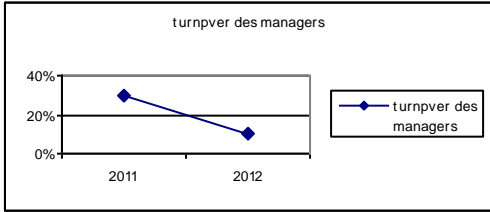
**Figure N°8 : Principaux axes d'un tableau de bord prospectif**



Source : Elaborée par nous-mêmes

**Tableau N°3 : Tableau de bord prospectif**

<b>Tableau de Bord Prospectif</b>	
<p><b>1. Finance</b></p> <p><b>Cibles :</b> Organismes de financement.</p> <p><b>Objectifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Répondre aux demandes de financement des porteurs de projets ;</li> <li>▪ Assurer le remboursement des emprunts octroyés aux porteurs de projets</li> </ul> <p><b>Indicateurs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre et montant des crédits alloués ;</li> <li>▪ Le besoin moyen des porteurs de projets pour décider de la fourchette ;</li> <li>▪ Ecart entre la date de remboursement et celle le paiement des dettes pour vérifier le respect du délai de paiement des dettes ;</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Création de nouvelles sources de financement : Business Angel, Aides de réseaux d'entreprises, etc.</li> </ul>							
<p><b>2. Processus interne</b></p> <p><b>Cibles :</b> coachs et monitors</p> <p><b>Objectifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Développement des compétences techniques et professionnelles des coachs diversification des outils et méthodes d'accompagnements ;</li> <li>▪ Assurer la disponibilité des monitors</li> </ul> <p><b>Indicateurs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre de compétences techniques et professionnelles ;</li> <li>▪ Nombre de formations effectuées ;</li> <li>▪ Nombre de coachs et monitors actifs ;</li> <li>▪ Turnover des coachs<sup>11</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre de compétences techniques (04);</li> <li>▪ Nombre de coachs actifs (04)</li> <li>▪ Turnover des coachs en diminution</li> </ul>  <table border="1"> <caption>turnpver des coachs</caption> <thead> <tr> <th>Année</th> <th>Turnover des coachs (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2011</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>30%</td> </tr> </tbody> </table>	Année	Turnover des coachs (%)	2011	40%	2012	30%
Année	Turnover des coachs (%)						
2011	40%						
2012	30%						
<p><b>3. Apprentissage</b></p> <p><b>Cibles :</b> managers et partenaires de l'incubateur, entreprises installées au niveau du multi locataire</p> <p><b>Objectifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Multiplier et développer des relations d'affaires de qualité.</li> </ul> <p><b>Indicateurs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Profil et réseautage du manager de l'incubateur ;</li> <li>▪ Turnover des managers de l'incubateur</li> <li>▪ Nombre de partenaires actifs ;</li> <li>▪ Taux d'entreprises, du multi locataire, en relation avec les porteurs de projets.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Profil et réseautage du manager de l'incubateur : chef d'entreprise et membre dans plusieurs associations, nationales et internationales ;</li> <li>▪ Taux d'entreprises, du multi locataire, en relation avec les porteurs de projets = 30% ;</li> <li>▪ Turnover des managers de l'incubateur</li> </ul>  <table border="1"> <caption>turnpver des managers</caption> <thead> <tr> <th>Année</th> <th>Turnover des managers (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2011</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>15%</td> </tr> </tbody> </table>	Année	Turnover des managers (%)	2011	30%	2012	15%
Année	Turnover des managers (%)						
2011	30%						
2012	15%						
<p><b>4. Clients</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Taux d'occupation des porteurs de</li> </ul>						

<sup>11</sup> Le turnover des monitors ne peut être calculé car ce sont des acteurs externes à l'incubateur

**Cibles :** porteurs de projets et start-up

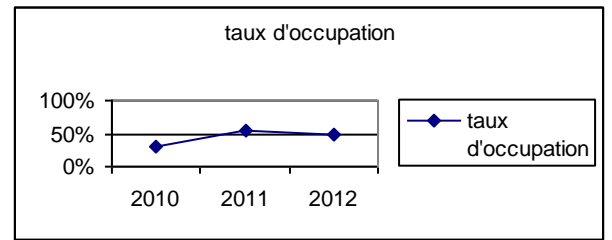
**Objectifs :**

- Accroître le taux de réussite des projets incubés ;
- Augmenter le taux de pérennité des entreprises incubées ;
- Etendre le nombre de start-up hébergées.

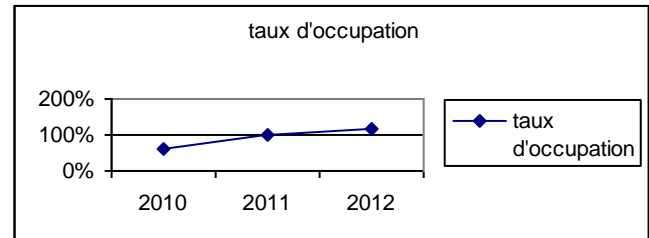
**Indicateurs :**

- Taux d'occupation des porteurs de projets et start-up ;
- Taux de réussite des projets incubés ;
- Taux de pérennité des entreprises incubées et start-up hébergées.

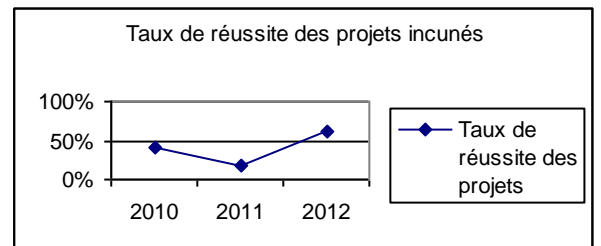
projets



- Taux d'occupation des start-up



- Taux de réussite des projets incubés



# CONCLUSION

## CONCLUSION GENERALE

Le principal apport de la recherche en entrepreneuriat concerne la capacité des individus à entreprendre, car ce phénomène devient une discipline à part entière qui n'est pas inné. Alors que pendant de nombreuses années l'esprit et la capacité d'entreprendre relevaient principalement et exclusivement du goût du risque et de traits de personnalité particuliers. Depuis les années 80 les études se multipliaient pour définir et identifier les principaux facteurs d'un meilleur profil entrepreneurial. Notre travail s'est basé sur des études conceptuelles et empiriques, pour définir les principaux facteurs d'acquisition du profil entrepreneurial, à savoir : les compétences techniques, réseau professionnel riche et dynamique et les compétences managériales.

Après avoir défini ces principaux facteurs, nous nous sommes basés sur les incubateurs en raison de leur rôle important quant au développement et à la promotion du profil entrepreneurial. L'incubateur de Sidi Abdallah, nouvellement créé 2010, procure une très bonne démarche d'accompagnement, de trois phases, assurée par des coachs à double compétence : techniques, tout ce qui relève du monde de l'entrepreneuriat, de l'entreprise et de management, ainsi que des compétences professionnelles, car ce sont des personnes ayant déjà créé des entreprises. Et bien sûr grâce au réseau professionnel riche de sa manager.

Le positionnement de l'incubateur de Sidi Abdallah par rapport aux pratiques internationales d'incubation définies par la NBIA, nous a permis d'obtenir les résultats suivants :

- La mission de l'incubateur précise ses activités et non pas son rôle et ses objectifs de développement stratégiques ;
- Nécessité d'enrichir le plan d'actions stratégique en y incluant des objectifs quantifiables ;
- Revoir la formalisation du Business Plan de l'incubateur ;
- Il n'existe pas Tableau de Bord Stratégique permettant un pilotage efficace et une meilleure communication entre les différentes parties qui composent l'éco système.

---

Lorsque nous avons obtenu ces résultats, nous avons jugé important et nécessaire d'effectuer une évaluation de l'incubateur de Sidi Abdallah, afin de dégager les principales sources de difficultés. La méthodologie adoptée dans ce sens est celle du bureau d'étude Ernst & Young, qui peut être appliquée sur les incubateurs en général.

Les résultats de cette évaluation, révèlent que :

- L'incubateur manque de stratégie de communication ce qui a empêché l'émergence de multiples projets à fort potentiel de développement ;
- Il a enregistré un faible taux de transformation des projets en entreprises viables par rapport aux entreprises incubées.
- Il possède des ressources financières très peu diversifiées.

Pour remédier à ces faiblesses, nous proposons :

- La mise en place d'un site web riche en informations dont ont besoin les porteurs de projets ainsi que les start-up souhaitant développer leurs projets, le modèle de site web que nous suggérons est celui de l'incubateur BIC Montpellier ;
- La mise en place du tableau de bord prospectif proposé ainsi que le plan d'actions ;
- Veiller à ce que l'équipe de l'incubateur, que ce soit l'administration, les coaches ou les entreprises installées au niveau du cyberparc, soient au service des porteurs de projets, et qui leur permettent de se développer constamment ;
- L'intégration du business plan des porteurs de projets dans l'évaluation du degré de réalisation des objectifs souhaités de l'incubateur, afin d'améliorer le programme d'accompagnement ;
- Envoyer les rapports des start-up et des projets que l'incubateur développe aux entreprises installées au niveau du multi locataire ;
- Réalisation d'entretiens avec les jeunes entreprises créées concernant leurs principales difficultés ;
- Le recours aux autres dispositifs d'aide de financements.

Les principales limites de cette étude sont :

- La concentration sur un seul incubateur ;
- La méthode d'évaluation de l'incubateur : plusieurs indicateurs ont été estimés de façon subjective.

Quant aux pistes de recherches que nous suggérons, l'étude du processus entrepreneurial, c'est-à-dire les différentes phases qu'il faut effectuer pour démarrer et développer une entreprise dans le contexte et avec les enjeux algériens.

# **BIBLIOGRAPHIE**

# SOURCES BIBLIOGRAPHIQUES

## OUVRAGES

1. CAPRON Henri (2009), « *L'entrepreneuriat et création d'entreprise : facteurs déterminants de l'esprit d'entreprise* », édition : deboek
2. COULTER Mary, DeCENZO David et ROBBINS Stephen (2011) « *Management : l'essentiel des concepts et pratiques* », 7<sup>ème</sup> édition : nouveaux horizons ;
3. DEGEORG. J-M, HOUNOUNOU. A, PIERRE. J-M et ROUSSET. O (2010), « *100 fiches sur l'entrepreneuriat* », édition : Bréal, France ;
4. FAYOLLE Alain (2012), « *L'entrepreneuriat : apprendre à entreprendre* », 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, France ;
5. FRERY Frédéric, JOHNSON Gerry, SCHOLES Kevan et WHITTINDTON Richar (2011), « *Stratégique* », 9<sup>ème</sup> édition, PEARSON, Paris
6. GAVARD-PERRET Marie-Laure, GOTTELAND David, HAON Christophe et JOLIBERT Alain (2008), « *Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion* », PEARSON Education, France ;
7. HAFSI Taïeb (2012), « *ISSAD REBRAB : voir grand, commencer petit et aller vite* », édition : CASBAH, Alger ;

## ARTICLES DE REVUES

1. AKNINE SOUIDI Rosa (2005), « *Emergence des entreprises et raisons d'échec* », cahier du CREAD n°73, P119-133 ;
2. BELATTAF Matouk (2001), « *L'aide à la création d'entreprise et dynamique de l'emploi* », cahier du CREAD n°58, P61-88 ;
3. BOUABDALLAH Khaled et ZOUACH Abdallah (2005), « *Entrepreneuriat et développement économique* », cahier du CREAD n°73 P9-29 ;
4. CADIEUX Louis et JULIEN Pierre-André (2010), « *Mesurer l'entrepreneuriat* », Québec ;
5. CARRIER Camille, ELTAIEF Anissa et RAYMOND Louis (2002), « *Le cyberentrepreneuriat* », revue internationale de PME, Québec, adresse URL <http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=cyberentrepreneuriat&source=web&cd=6&cad=rja&ved=0CFQQFjAF&url=http%3A%2F%2Fwww.donnerenviedentrepren>

[dre.com%2Fdocumentation%2FIMG%2Fpdf%2FNo\\_XX.pdf&ei=dPuuUbq5DY-6hAfNoICIDw&usg=AFQjCNEOh4uT44GGaT3A8XGnIjH0AvamuA&bvm=bv.47380653.d.d2k](http://www.dre.com%2Fdocumentation%2FIMG%2Fpdf%2FNo_XX.pdf&ei=dPuuUbq5DY-6hAfNoICIDw&usg=AFQjCNEOh4uT44GGaT3A8XGnIjH0AvamuA&bvm=bv.47380653.d.d2k) consulté le 25/03/2013 à 19h51 ;

6. FAYOLLE Alain et VERSTRAETE Thierry (2005), « *Paradigmes et entrepreneuriat* », revue de l'entrepreneuriat, Vol 4, n°(01), France ;
7. GARTNER William. B (1988), « *Who is an entrepreneur ? is the wrong question* », university of Baltimore, USA ;
8. GODEFROY Kizaba (2006), « *Revue scientifique et 10 de recherche francophone en entrepreneuriat* », innovation, N°24, P231-258.DOI :10.3917/inno.024.0231, cairn ;
9. LEGHIMA Amine et MENGUELTI Sonia (2005), « *Les jeunes diplômés créateurs d'entreprise dans le cadre de l'ANSEJ* », cahier du CREAD n°73, P101-118 ;
10. MADAOUI Mohamed (2008), « *les nouvelles figures de l'entrepreneuriat en Algérie : un essai de typologie* », cahier du CREAD n°85-86 P45-58 ;

## **THESES ET MEMOIRES DE MAGISTER**

1. BRUYAT Christian (1993), « *Création d'entreprise : contribution épistémologique et modélisation* », thèse pour le doctorat ès Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France, Grenoble 2, Ecole Supérieure des Affaires ;

## **WEBOGRAPHIE**

1. AJZEN Icek (1991), « *The theory of planned behavior* », organizational behavior and human decision processes 5, P[179-211], consulté le 18/05/2013 ; adresse URL [http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=%20icek%20ajzen%20intention%20entrepreneuriale&source=web&cd=6&ved=0CFsQFjAF&url=http%3A%2F%2Fpeople.umass.edu%2Fpsyc661%2Fpdf%2Ftpb.obhdp.pdf&ei=8peXUafkGcrI4ATpu4CYBw&usg=AFQjCNEr0Az\\_eL3Rz9kjqhF8COQZR2ueQQ&bvm=bv.46751780.d.bGE](http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=%20icek%20ajzen%20intention%20entrepreneuriale&source=web&cd=6&ved=0CFsQFjAF&url=http%3A%2F%2Fpeople.umass.edu%2Fpsyc661%2Fpdf%2Ftpb.obhdp.pdf&ei=8peXUafkGcrI4ATpu4CYBw&usg=AFQjCNEr0Az_eL3Rz9kjqhF8COQZR2ueQQ&bvm=bv.46751780.d.bGE)
2. ALBERT Philippe, BERNASCONI Michel et GAYNOR Lynda (2003), « *Incubateurs et pépinières d'entreprises : Un panorama international* », édition L'Harmattan, adresse URL <http://books.google.fr/books?id=ZnB9FOHgmYC&pg=PA53&lpg=PA53&dq=incubateurs+de+silicon+valley+pr%C3%A9sentation&source=bl&ots=1NAdzEVz10>

<http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=le%20processus%20d%E2%80%99acquisition%20des%20comp%C3%A9tences%20entrepreneuriales&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.reims-ms.fr%2Fagr%2Fdocs%2Factes-agrh%2Fpdf-des-actes%2F2009boughattas-bayad019.pdf&ei=wKtUc2qAdSQhQf4jYDIBQ&usg=AFQjCNHc kMoZX5hPc QfcQY8-EGivLhpEA&bvm=bv.47244034,d.d2k> consulté le 27/05/2014 à 15h05 ;

3. BAYAD Mohamed et BOUGHATTAS Yosra (2007), « *Le processus d'acquisition des compétences entrepreneuriales* », adresse URL <http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=le%20processus%20d%E2%80%99acquisition%20des%20comp%C3%A9tences%20entrepreneuriales&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.reims-ms.fr%2Fagr%2Fdocs%2Factes-agrh%2Fpdf-des-actes%2F2009boughattas-bayad019.pdf&ei=wKtUc2qAdSQhQf4jYDIBQ&usg=AFQjCNHc kMoZX5hPc QfcQY8-EGivLhpEA&bvm=bv.47244034,d.d2k> consulté le 25/04/2013 à 23h06 ;
4. GUEGUEN Gael (2009), « *PME et stratégie : quelles spécificités ?* », économie et management n°131, P[16-22]consulté le 19/05/2013 ; adresse URL <http://www2.cndp.fr/archivage/valid/140948/140948-18652-24236.pdf>;
5. <http://eco.mbp.montpellier-agglo.com/bic-de-montpellier-agglomeration/> consulté le 20/05/2013 à 22H03
6. <http://www.synersud.com/creation-entreprises-innovantes-en-languedoc-roussillon/les-membres-du-reseau-synersud-aide-innovation-lr/details/reseau-synersud/business-innovation-centre-bic-de-montpellier-agglomeration.html>, consulté le 20/05/2013 à 22H45 ;
7. <http://www.guidedelacreationentreprise.com/languedoc-roussillon-incubation-2304.html>; consulté le 20/05/2013 à 23H00 ;
8. ISIDRE March et YAGWE Rosa (1997), « *A recent exploratory insight on the profil of the innovative entrepreneur : conclusions from a cross-tabs analysis* », Espagne, adresse URL <http://www.ivie.es/downloads/docs/wpasec/wpasec-1997-01.pdf> consulté le 02/06/2013 à 21h22 ;
9. LOUZOUN Steeve (2011), « *IsraelValley : Incubators of the world* », adresse URL : <http://www.israelvalley.com/news/2011/07/08/32436/israelvalley-le-livre-incubators-of-the-world-invite-a-decouvrir-les-meilleures-pratiques-mondiales-d-incubation-d-entrep>, consulté le 20/05/2013 à 23h04 ;
10. MENAD Sidahmed (2013), « *Voyage d'étude à la Silicon Valley* » ; adresse URL <http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=avantages%20des%20incubateurs%20de%20la%20silicon%20valley&source=web&cd=12&ved=0CDwQFjABOAO&url=h>

[http://www.letudiant.fr/static/uploads/mediatheque/FED\\_U\\_EDU/F6/F7/F89667-recit-siliconvalley-menad-sidahmed-original.pdf&ei=NpKgUYuSKIO3hQeryICwDw&usg=AFQjCNENIaOECs1-6dfvmrdOm04Fc7tAgQ&bvm=bv.47008514,d.d2k](http://www.letudiant.fr/static/uploads/mediatheque/FED_U_EDU/F6/F7/F89667-recit-siliconvalley-menad-sidahmed-original.pdf&ei=NpKgUYuSKIO3hQeryICwDw&usg=AFQjCNENIaOECs1-6dfvmrdOm04Fc7tAgQ&bvm=bv.47008514,d.d2k) consulté le 25/05/2013 à 11h28 ;

11. <http://eco.mbp.montpellier-agglo.com/downloads/download-montpellier-business-plan-international-edition-216064.khtml?RH=1164296647326> consulté le 20/05/2013 à 22H03 ;
12. « Principales best practices of succesfull business incubation » (2009), adresse URL : [http://www.nbia.org/resource\\_library/best\\_practices/](http://www.nbia.org/resource_library/best_practices/), consulté le 29/05/2013 à 23h57 ;
13. [www.anpt.dz/Agence/presentation-de-l-agence](http://www.anpt.dz/Agence/presentation-de-l-agence); consulté le 31/05/2013 à 23h13
14. [www.elmouwatin.dz/?incubation-ANPT](http://www.elmouwatin.dz/?incubation-ANPT), consulté le 31/05/2013 à 00h23
15. « Evaluation à mi parcours des incubateurs d'entreprises innovantes liés à la recherche publique », rapport d'Ernst & Young (2003), adresse URL <http://www.google.fr/url?sa=f&rct=j&url=http://www.dgdr.cnrs.fr/daj/archiv-actus/incubateurs.pdf&q=%C3%A9valuation+a+mi+parcours+des+incubateurs+d%27entreprises+innovantes&ei=Wh-xUbAKhJs71aWA4A4&usg=AFQjCNEWg300eqvzOVokzik9g6JvebD5hQ>; consulté le 25/05/2013 à 20h38 ;
16. <http://www.mipmepi.gov.dz/?Les-societes-de-capital>, consulté le 7/06/2013 à 22h04 ;
17. Colloque : Vers une francophonie entrepreneuriale ; 2008, Québec ; consulté le 25/05/2013 à 21H10 ; adresse URL : <http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=vers%20une%20francophonie%20entrepreneuriale&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.fsa.ulaval.ca%2Fcepme%2FArticles%26documents%2FActes%2520Colloque.pdf&ei=K2mKUdyrI8jF0QWWooDAAg&usg=AFQjCNFs4EPjzXltRdWLMEBZP9Z04CsE1A&bvm=bv.46226182,d.d2k>

## LA PRESSE

1. GRIM Nordine (2013), « *Entrepreneur : Pouvoir et société en Algérie* », Journal quotidien Le Soir d'Algérie, édition d'Alger : ISSN (4)-0074 ;
2. LOUNES Nassim (2013), « *L'entrepreneuriat web en Algérie : L'espoir 2.0* », Magazine n'tic, ISSN 1112-8178 ;

# **GLOSSAIRE**

## Glossaire

<b>L'entrepreneuriat<sup>1</sup></b>
<b>Cantillon (1755-1931)</b> : c'est la création de son propre emploi.
<b>Schumpeter (1935)</b> : introduction de nouveaux produits ou services, ou implantation de nouvelles méthodes de production, ou la conquête de nouveaux marchés, ou le recours à de nouvelles sources de matières premières ou la création de nouvelles entreprises.
<b>Cole (1942)</b> : créer, maintenir et grandir une entreprise profitable.
<b>Penrose (1959-1980)</b> : identification des opportunités dans un système économique existant.
<b>Leibenstein (1968)</b> : ensemble d'activités permettant de créer une entreprise sur un nouveau marché à conquérir ou non encore établi et où la fonction de production n'est pas complètement connue.
<b>Palmer (1971)</b> : fait référence au risque mesuré et à la prise de ce risque avec une organisation d'affaires.
<b>Toulouse (1979)</b> : création ou développement d'une entreprise par un entrepreneur.
<b>Hisrich et Brush (1986)</b> : processus par lequel on crée quelque chose de différent, d'une certaine valeur, en consacrant le temps nécessaire et les efforts requis, tout en assumant les finances de l'entreprise, les risques psychologiques et sociaux, et en recevant les récompenses monétaires ainsi que la satisfaction personnelle.
<b>Law et MacMillan (1988)</b> : création d'une nouvelle entreprise
Hisrich et Peters (1989) : processus de création de quelque chose de différent en y consacrant le temps et les efforts nécessaires, en assumant les risques associés que ce soit d'ordre financier, psychologique ou social.
<b>Stevenson, Roberts et Grousbeck (1989)</b> : processus de création de valeur par la mise en place de ressources permettant d'exploiter une occasion d'affaires.
<b>Gartner (1989-1990)</b> : création d'une nouvelle organisation.
<b>Stevenson et Jarillo (1990)</b> : processus par lequel un individu-ayant sa propre entreprise ou non- saisit de nouvelles opportunités, indépendamment des ressources mises à sa disposition.
<b>Bygrave et Hofer (1991)</b> : processus qui implique toutes les fonctions, activités et actions permettant la détection d'occasions d'affaires et leur exploitation par la création d'une entreprise.
<b>P.-A. Fortin (1992)</b> : - fait référence à ce qu'un entrepreneur accomplit. Il débute avec la reconnaissance d'une occasion, d'un besoin non encore satisfait. L'entrepreneur organise les ressources nécessaires pour répondre aux besoins : développement d'un bien, d'un service ou d'un processus entièrement nouveau... utilisation nouvelle d'un produit déjà sur le marché. - L'organisation des ressources en vue de fabriquer un bien ou instaurer un service est l'élément clé de l'entrepreneurship.
<b>Morris (1998)</b> : processus qui permet à un ou plusieurs individus d'utiliser un ensemble de ressources pour exploiter les opportunités détectées sur le marché. Cela peut se produire dans tout contexte organisationnel et avoir plusieurs conséquences, comme la création d'une nouvelle entreprise ou la création de nouveaux produits, services, procédés et processus de gestion.
<b>GEM (1999)</b> : représente toute tentative de la part d'un ou de plusieurs individus de créer une nouvelle entreprise, qu'il s'agisse de son propre emploi (travail autonome) ou de l'expansion d'une entreprise existante.
<b>Filion (1999)</b> : est le champ qui étudie la pratique des entrepreneurs : leurs activités, caractéristiques, les effets économiques et sociaux de leurs comportements ainsi que les modes de soutien qui leur sont apportés pour faciliter l'expression d'activités

<sup>1</sup> CADIEUX Louis et JULIEN Pierre-André (2010), P[87-89], « Mesurer l'entrepreneuriat », Québec

## Glossaire

entrepreneuriales.
<b>Shane et Venkataraman (2000)</b> : c'est le champ qui inclut le processus de l'indentification, dévaluation et d'exploitation d'opportunités, de même que les individus qui les détectent, les évaluent et les exploitent.
<b>Commission européenne (2003)</b> : représente un état d'esprit ainsi que le processus de création et de développement de l'activité économique par la combinaison de la prise de risque, de la réactivité et/ou de l'innovation et d'une saine gestion dans une organisation nouvelle ou existante.
<b>Vestraete et Fayolle (2004)</b> : relève de l'initiative portée par un individu (ou de plusieurs individus s'associant pour l'occasion) dont le profil n'est pas forcément d'ordre pécuniaire, forgeant ou saisissant une occasion d'affaires (du moins ce qui est considéré comme tel) par l'impulsion d'une organisation pouvant faire naître une ou plusieurs entités et créant de la valeur nouvelle (plus forte dans le cas d'une innovation) pour les parties prenantes du projet.
<b>Caree et thurik (2005)</b> : résulte de la volonté, d'un ou de plusieurs individus œuvrant ou non dans une même entreprise, de percevoir et d'exploiter de nouvelles occasions (nouveaux produits, nouvelles méthodes de production, nouveaux processus de gestion, nouveaux marchés, ect. Cela malgré l'incertitude liée à ces projets et aux ressources mises à leur disposition.
<b>Dumais et Coll (2005)</b> : l'activité entrepreneuriale est une fonction à l'intérieur du sous-système économique de la société. Cette fonction, en plus de sa composante primordiale qui est économique, a des répercussions sur le plan social, culturel, environnemental et politique. Elle est ancrée par des personnes qui jouent un rôle social appartenant à la sphère entrepreneuriale en vertu de droits de propriété qu'ils détiennent à l'égard d'une ou de plusieurs entreprises, ou de postes qu'ils occupent dans la gestion d'entreprise. Une personne peut évoluer dans la sphère des occupations entrepreneuriales en étant à la fois propriétaire et gestionnaire d'entreprise ou l'un ou l'autre. La fonction entrepreneuriale peut être assumée par un ou plusieurs individus et peut se vivre au sein d'entreprises individuelles ou collectives, privées ou publiques, avec ou sans but lucratif ou coopératives, etc.
<b>Aouni et Surlemont (2007)</b> : représente le processus d'indentification, d'exploitation d'une occasion d'affaires en vue de la création d'une activité.
<b>Luke et Coll (2007)</b> : est un processus multidimensionnel, incluant l'innovation, le risque et la croissance, et ce, peu importe la taille de l'entreprise.
<b>OCDE (2007)</b> : est l'action humaine d'entreprendre en vue de générer de la valeur par la création ou le développement d'une activité économique, en identifiant et en exploitant de nouveaux produits, procédés ou marchés. Cela ne veut pas dire que toute activité économique est synonyme d'entrepreneuriat, car cette dernière est associée aux phases critiques de la création et de développement d'une activité économique nouvelle.
<b>Landström (2008)</b> : c'est la capacité de l'entrepreneur à reconnaître des occasions et à entreprendre des actions pour les exploiter dans un marché.
<b>L'entrepreneur<sup>2</sup></b>
Est la personne (propriétaire de son entreprise) qui cherche à générer de la valeur par la création ou le développement d'une activité économique, en identifiant et en exploitant de nouveaux produits, procédés ou marchés (KAO 1989).
Il est avant tout un leader <sup>3</sup> qui : anime des équipes, s'adapte aux besoins pour les conduire vers l'atteinte des objectifs, aide les collaborateurs pour qu'ils se développent <sup>4</sup> .

<sup>2</sup> CADIEUX Louis et JULIEN Pierre-André (2010), ibid P 89 ;

## Glossaire

<b>L'intrapreneur</b>
Est celui qui entreprend au sein de l'entreprise dans laquelle il travaille au profit de cette dernière.
<b>Activité entrepreneuriale<sup>5</sup></b>
Est l'action humaine d'entreprendre en vue de générer de la valeur par la création ou le développement d'une activité économique, en identifiant et en exploitant de nouveaux produits, procédés ou marchés.
<b>Intention entrepreneuriale<sup>6</sup></b>
Est souvent utilisée pour mieux comprendre l'esprit entrepreneurial <sup>7</sup> . Elle représente la décision de créer une entreprise qui surgit d'un comportement planifié.
<b>Esprit d'entreprendre<sup>8</sup></b>
Se diffère de l'esprit d'entreprise <sup>9</sup> , ce dernier se développe dans une sphère économique alors que le premier se focalise sur l'individu, sa mentalité, sa façon de penser et la capacité de repérer, explorer et exploiter les opportunités. Donc l'esprit d'entreprendre représente les caractéristiques d'un entrepreneur.
<b>Orientation entrepreneuriale<sup>10</sup></b>
Est le cas des entreprises ayant un esprit entrepreneurial et qui entreprennent d'une façon permanente <sup>11</sup> . Tout simplement elle constitue le recours à l'intrapreneuriat.
<b>Risque<sup>12</sup></b>
Est un futur dont la valeur (distribution d'états possibles) est connue.
<b>Incertitude</b>
Correspond à un futur dont la distribution d'états est inconnue.
<b>Compétences entrepreneuriales<sup>13</sup></b>
Regroupent la capacité à : identifier les opportunités d'affaires, élaborer une vision d'entreprise, créer et gérer son réseau d'affaire. Nous pouvant conclure d'après la littérature que ce sont les compétences managériales et celles du leadership
<b>Compétences managériales</b>
Correspondent à la capacité de : élaborer une stratégie d'entreprise, coordonner, contrôler et organiser les activités de l'entreprise, diriger le personnel, résoudre des problèmes et négocier.
<b>Leader</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobilise les équipes dans un contexte d'incertitude ;</li> <li>- Imagine un nouveau cadre d'action ;</li> <li>- Délègue fortement et rend autonomes ses collaborateurs.</li> </ul>

<sup>3</sup> Schumpeter (1935) l'assimile à un manager mais au milieu des années 80 Stevenson & Gumpert ont montré que le comportement de l'entrepreneur est une autre figure de manager.

<sup>4</sup> FAYOLLE Alain (2012), P75, « *L'entrepreneuriat : apprendre à entreprendre* », 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, France

<sup>5</sup> CADIEUX et JULIEN (2010), *ibid* P89

<sup>6</sup> DEGEORG. J-M, HOUNOUNOU. A, PIERRE. J-M et ROUSSET. O (2010), P32, « *100 fiches sur l'entrepreneuriat* », édition : Bréal, France

<sup>7</sup> Annexe : facteurs formant l'intention entrepreneuriale

<sup>8</sup> DEGEORG. J-M, HOUNOUNOU. A, PIERRE. J-M et ROUSSET. O (2010), *ibid* P50

<sup>9</sup> Annexe : composantes de l'esprit d'entreprise

<sup>10</sup> DEGEORG. J-M, HOUNOUNOU. A, PIERRE. J-M et ROUSSET. O (2010), *ibid* P52

<sup>11</sup> Annexe des caractéristiques des firmes entrepreneuriales

<sup>12</sup> DEGEORG. J-M, HOUNOUNOU. A, PIERRE. J-M et ROUSSET. O (2010), *ibid* P130

<sup>13</sup> DEGEORG. J-M, HOUNOUNOU. A, PIERRE. J-M et ROUSSET. O (2010), *ibid* P132

## Glossaire

<b>Manager</b>
- Assume l'engagement sur la durée ; - comprend et joue dans les systèmes de règles et procédures de l'entreprise ; - possède les compétences managériales ; - intègre l'obligation des résultats à court terme.
<b>Processus<sup>14</sup></b>
Est le déroulement de configuration ou d'interactions concomitantes et/ou successives sous l'effet de régulation compensatrice et amplificatrice propre au système concerné.
<b>Entrepreneuriat par nécessité<sup>15</sup></b>
Concerne les individus qui visent à créer leur propre emploi dans le but d'assurer un revenu et de se réinsérer socialement.
<b>Entrepreneuriat par opportunités</b>
Correspond aux projets dotés d'un potentiel de développement, initiés par des gens très motivés.
<b>Typologie de création d'entreprise<sup>16</sup></b>
<b>Création en ex nihilo</b> : partir de l'inexistant pour construire et concrétiser un projet innovant.
<b>Création par essaimage (extrapreneuriat ou spinoff)</b> : créer une entreprise quand l'individu est encore salarié et avec l'aide de son entreprise, mais pour le compte de l'individu.
<b>Création en franchise</b> : ce type met la relation entre : le franchiseur (entreprise souhaitant se développer) et le franchisé (individu qui veut créer une entreprise autour d'un concept déjà utilisé). De cet effet l'entreprise (franchiseur) accompagne le franchisé de manière à réaliser ses objectifs.
<b>La dialogique Individu/Création de valeur<sup>17</sup></b>
Pour Bruyat (1993) a souligné que l'objet scientifique étudié en entrepreneuriat est la dialogique Individu/Création de valeur. L'individu crée la valeur à travers ses idées, les opportunités...
Quant à Morin (1989) elle signifie que deux ou plusieurs logiques sont liées en une unité de façon complexe : complémentaire, concurrente et antagoniste, et ce sans que la dualité se perde dans l'unité (l'entreprise : support de la création). Cette dialogique s'inscrit dans une double dynamique de changement comme suit : l'individu est une condition nécessaire pour la création de valeur, la création de valeur se définit par rapport aux buts de l'individu, ses moyens, savoir faire, valeur, attitudes...
<b>Comportements managériaux des entrepreneurs<sup>18</sup></b>
Stevenson & Gumpert (1980) les ont délimités en cinq dimensions : <ul style="list-style-type: none"><li>- Orientation stratégique : s'engager dans le long terme ;</li><li>- Réaction courte vis-à-vis des opportunités ;</li><li>- Investissement et contrôle de façon optimale des ressources ;</li><li>- Structuration horizontale de l'entreprise avec des réseaux informels.</li></ul>

<sup>14</sup> FAYOLLE Alain (2012), P64, « *L'entrepreneuriat : apprendre à entreprendre* », 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, France

<sup>15</sup> FAYOLLE (2012), ibid P77

<sup>16</sup> FAYOLLE (2012), ibid P81

<sup>17</sup> FAYOLLE (2012), ibid P47

<sup>18</sup> FAYOLLE (2012), ibid P74

## Glossaire

### **Cyberentrepreneuriat<sup>19</sup>**

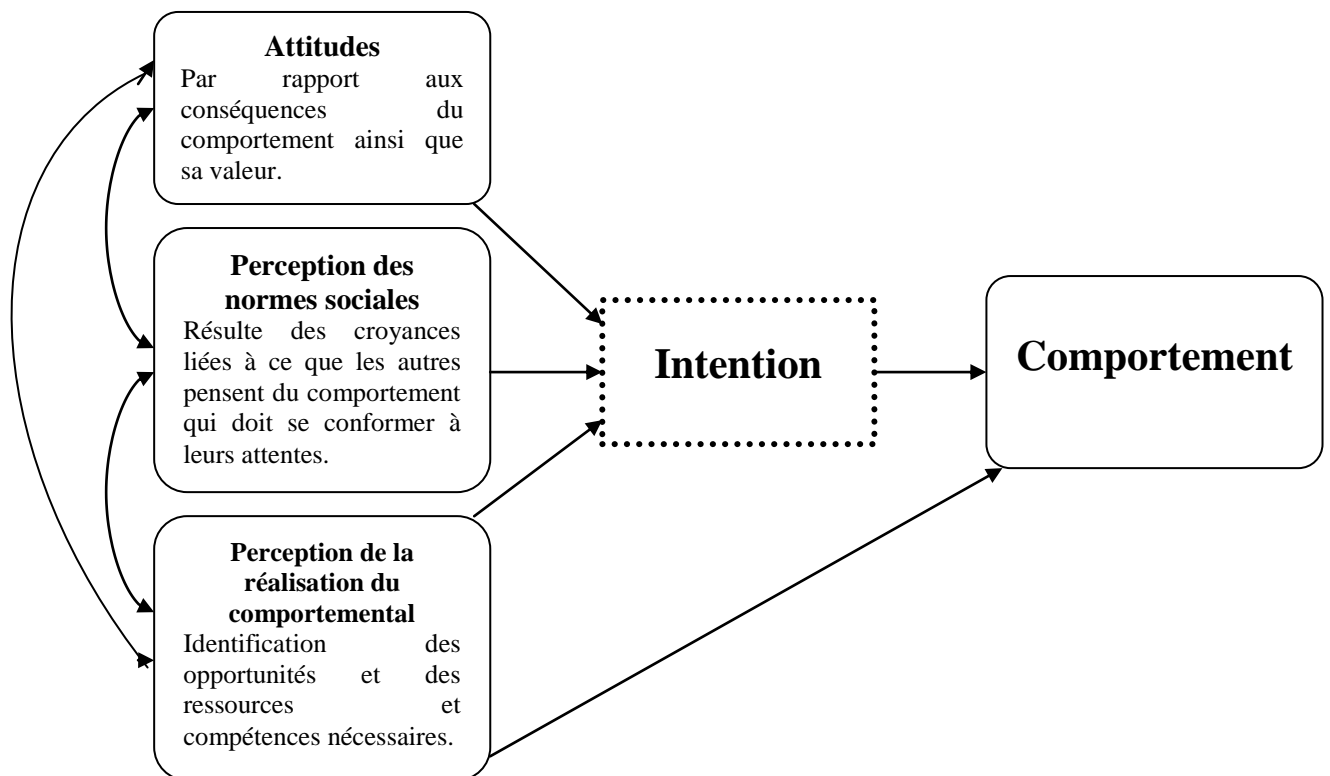
Est l'entrepreneuriat fondé essentiellement sur l'utilisation du commerce électronique et dont les activités reposent sur l'exploitation des réseaux basés sur les technologies Internet, intranet et extranet.

# **ANNEXES**

## 1. FACTEURS DETERMINANTS DE L'INTENTION ENTREPRENEURIALE

Le modèle de AJZEN Acek (1987) conclu les principaux facteurs influant sur la décision d'entreprendre, qui constitue un comportement intentionnel. L'élément qui pèse le plus sur l'intention entrepreneuriale est celui qui concerne la réalisation du projet (comportement) comme le montre le schéma suivant :

Titre : Les facteurs déterminants de l'intention entrepreneuriale



Source : AJZEN Icek (1991), « *The theory of planned behavior* », P182, organizational behavior and human decision processes 5, P[179-211], consulté le 18/05/2013

---

---

## 2. LES COMPOSANTES ESSENTIELLES DE L'ESPRIT D'ENTREPRENEURIAT

Deux éléments<sup>1</sup> sont à l'origine de toute action entrepreneuriale et qui relèvent de l'esprit d'entreprendre à savoir :

- **Le changement ;**
- **Le leadership :** selon Max Weber (1992) le leadership repose sur l'*autorité* qui donne le pouvoir d'influence sur les collaborateurs. Il existe plusieurs types d'autorité, ce qui implique différents fondements du leadership, qui sont :
  - Autorité statutaire : où le pouvoir provient du poste donc l'autorité n'est pas liée à la personne mais à la hiérarchie ;
  - Autorité fondée sur la connaissance de la personne ;
  - Autorité personnelle qui relève du charisme : les qualités intrinsèques d'une personne.

Les résultats des travaux de Weber (1922) montrent que les caractéristiques du leader sont proches de celles de l'entrepreneur, parmi lesquelles :

- Innovation et développement ;
- Création originale ;
- Exploration de la réalité ;
- Concentration sur les personnes ;
- Perspective à long terme ;
- Compréhension du « pourquoi » et du « comment » sur l'horizon de toute l'entreprise ;
- Challenge et statu quo...

## 3. L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE

L'entrepreneuriat est lié à l'innovation et la création de nouvelle valeur, de cet effet il est recommandé aux entreprises d'entreprendre d'une façon permanente afin de maintenir leur position concurrentielle sur le marché, mais peu sont les entreprises entrepreneuriales.

---

<sup>1</sup> DEGEORG. J-M, HOUNOUNOU. A, PIERRE. J-M et ROUSSET. O (2010), P51, « 100 fiches sur l'entrepreneuriat », édition : Bréal, France

Plusieurs recherches se sont concentrées sur la question des caractéristiques de ces entreprises dans le but de déterminer les dimensions qui sont à l'origine de l'orientation entrepreneuriale, c'est-à-dire qu'est ce qui explique cette orientation, parmi ces recherches :

### 3.1. MILLER Danny « The correlates of entrepreneurship in three types of firms 1983 »

Il s'est inspiré des travaux d'Henry Mintzberg qui a souligné que : « *An entrepreneur firm is one that engages in product, market innovation, undertakes somewhat risky ventures and is first to come up with proactive innovations, beating competitors to the punch* ». A partir de cette définition Miller retient les principales variables suivantes pour distinguer les entrepreneuriales de celles non entrepreneuriales et définir trois types d'organisations, ces variables sont<sup>2</sup> :

- La stratégie et sa diffusion au sein de l'organisation ;
- L'organisation ;
- L'environnement ;
- Le style de management des dirigeants.

Le tableau suivant synthétise les types d'organisations entrepreneuriales selon les variables précisées ci dessus :

#### **Titre : Orientation entrepreneuriale onorganisationnelle**

<b>Variables</b>	<b>Organisation simple</b>	<b>Organisation planificatrice</b>	<b>Organisation organique</b>
<b>Stratégie</b>	Implicite et provient de la vision du dirigeant	Stratégie de développement et fort degrés d'explicité	Explicite
<b>Style de management</b>	Autoritaire et pouvoir centralisé	Directif	Délégation
<b>L'organisation</b>	De petite taille et manque de leadership	Différenciation, poids important de R&D, veille et innovation.	Fort degrés de communication interne. Décentralisation
<b>L'environnement</b>	Homogène et compétitif	Stable et prévisible	Dynamique et volatile
<b>L'orientation entrepreneurial</b>	Influencée par la personnalité du dirigeant, ses connaissances et son réseau	Présente grâce à la planification, eux systèmes de contrôle, à la vision stratégique...	Présente mais influencée par la structure organisationnelle et les experts externes.

Source : DEGEORG. J-M, HOUNOUNOU. A, PIERRE. J-M et ROUSSET. O (2010), ibid P54

<sup>2</sup> DEGEORG. J-M, HOUNOUNOU. A, PIERRE. J-M et ROUSSET. O (2010), ibid P52

---

---

### 3.2. JEFFREY G. Covin et DENNIS P. Slevin « The influence of organization's structure on the utility of an entrepreneurial top management style 1988 »

Ces auteurs ont délimité trois caractéristiques qui marquent et expliquent l'orientation des entreprises vers l'entrepreneuriat<sup>3</sup> en leur sein, et qui sont :

- ❖ L'innovation : selon ce critère ils retiennent qu'il existe deux types d'entreprises celles qui valorisent l'innovation sans crainte de l'environnement et d'autres qui innovent juste pour répondre aux troubles de l'environnement. Dans ce cas ce ne sont que les premières entreprises qui entreprennent, ceci se manifeste par :
  - Le nombre de nouveaux produits et services proposés ;
  - L'accès à de nouveaux marchés ;
  - Niveau de R&D ;
  - Des changements dans le processus de fabrication.
  
- ❖ La proactivité : dans ce cas il y'a des entreprises qui agissent en fonction des mouvements environnementaux et celle qui façonnent l'environnement en introduisant de nouveaux produits et de nouvelles technologies.
  
- ❖ La prise de risque : l'entreprise qui engage des ressources avec un risque d'échec élevé s'oriente vers l'entrepreneuriat.

Donc nous concluons que chaque entreprise agissant sur les trois facteurs a de fortes chances à se développer au-delà des évolutions de marché.

### 3.3. Bachard (2009) « Situations intrapreneuriales » :

Cet auteur a effectué une étude empirique sur plus de (20) cas dans le but d'identifier les situations dans lesquelles les entreprises recourent à l'intrapreneuriat qui sont<sup>4</sup> :

- ❖ L'entreprise rigide : qui se caractérise par : organisation hiérarchique, fort niveau de spécialisation, prestations de haut niveau et complexes ;
  
- ❖ L'entreprise inventrice : investit massivement en R&D dont le portefeuille d'inventions n'est pas valorisé ;

---

<sup>3</sup> DEGEORG. J-M, HOUNOUNOU. A, PIERRE. J-M et ROUSSET. O (2010), *ibid* P55

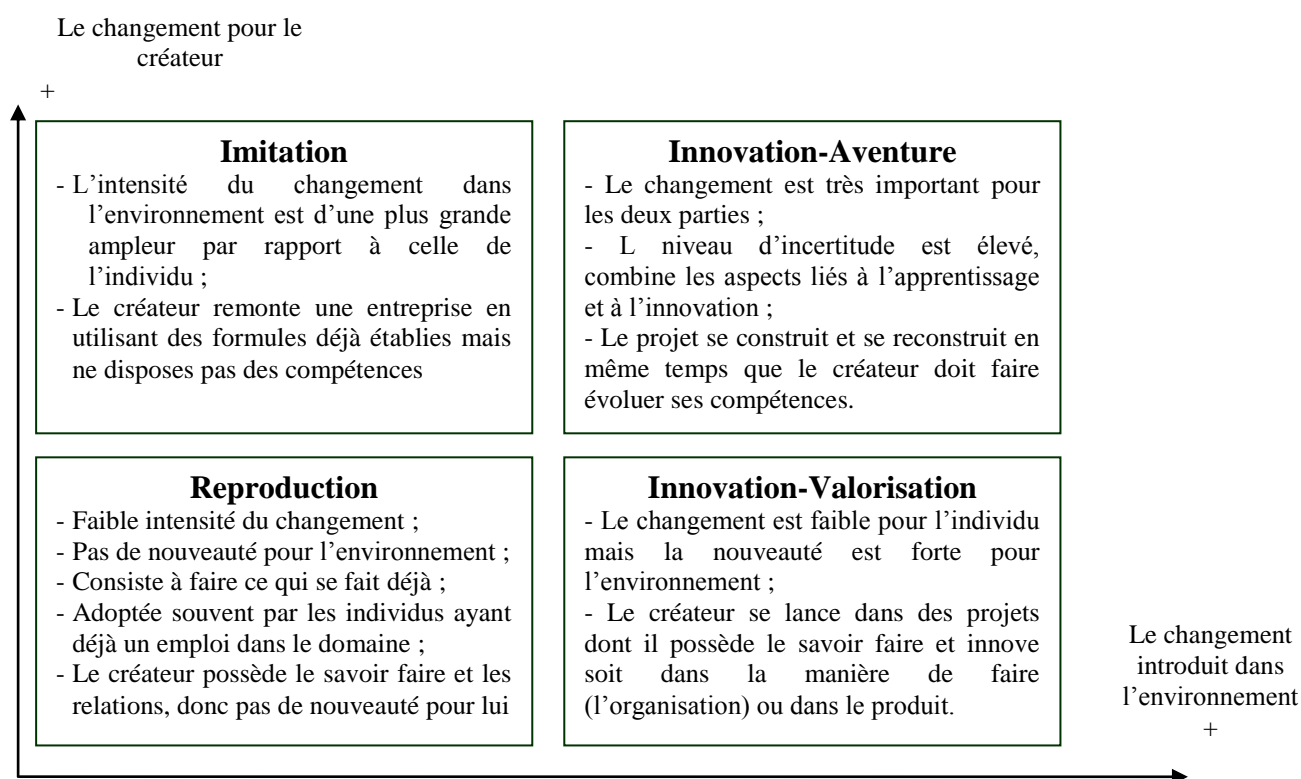
<sup>4</sup> FAYOLLE Alain (2012), P209, « *L'entrepreneuriat : apprendre à entreprendre* », 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, France

- ❖ L'entreprise qui s'internationalise : recours à des personnes étrangères autonomes et motivées ;
- ❖ L'entreprise dévitalisée : se caractérise par une mauvaise dynamique organisationnelle due aux mauvaises décisions et stratégies prises.

#### 4. TYPOLOGIE D'ENTREPRENEURIAT (Création d'entreprises)

Bruyat (1994) avait classé quatre types de création, schématisé ci après, tout en étudiant leur influence sur et l'environnement et le créateur<sup>5</sup>.

##### Titre : Typologies de création d'entreprise



Pour chaque type d'entreprise nous pouvons déduire une stratégie spécifique comme suit :

- ❖ Stratégie réactive pour les types « Reproduction et Imitation » : ces entreprises suivent les entreprises innovantes sur le marché ou les premières qui saisissent les opportunités d'affaires<sup>6</sup>. Ces types d'entreprises privilégient la Pérennité, l'Indépendance plutôt que la croissance (PIC). Les dirigeants de ce type d'entreprise évitent la croissance qui peut mettre en péril leur indépendance selon

<sup>5</sup> FAYOLLE Alain (2012), *ibid* P[149-151]

<sup>6</sup> CADIEUX Louis et JULIEN Pierre-André (2010), P40, « *Mesurer l'entrepreneuriat* », Québec

le modèle de PIC de marchesnay (1993)<sup>7</sup>, de cet effet leurs entreprises ont peu d'impact sur l'environnement voir la dynamique économique, elles représentent près de 70% des entreprises ;

- ❖ Stratégie plus active : concerne les entreprises Innovatrices-Valorisatrices qui représentent près de 20% des entreprises. Elles suivent plus rapidement les innovateurs précoces après leur premier succès, le modèle du dirigeant de ce type d'entreprises est celui de CAP : croissance autonomie et pérennité, les créateurs cherchent la croissance même si elle est risquée, ils n'hésitent pas à s'endetter ou à s'associer (partage du capital), ils sont prêts à perdre leur indépendance financière mais pas leur autonomie décisionnelle<sup>8</sup> ;
- ❖ Stratégie proactive concerne les Innovatrices-Aventurières et représentent 10%, ce sont les plus susceptibles de croître rapidement, transforment l'économie et se développent rapidement.

## 5. DISTINCTION ENTRE L'ENTREPRENEUR ET L'INTRAPRENEUR

Le tableau suivant résume les principales différences entre l'entrepreneur et l'intrapreneur comme suit :

**Titre : Les caractéristiques distinguant l'entrepreneur de l'intrapreneur**

<b>Dimensions clés</b>	<b>Entrepreneur</b>	<b>Intrapreneur</b>
<b>Propriété de l'activité</b>	Majoritaire ou prioritaire	Statut de salarié
<b>Pouvoir de décision</b>	Limité pour les éventuels actionnaires	Inscrit dans une hiérarchie
<b>Modes de récompenses</b>	Forte possibilité d'enrichissement (mode capitalistique)	Limités : primes, intéressement partiel, stock-option...
<b>Prise de risque</b>	Globale (le patrimoine personnel compris)	Limitée (crédibilité au sein de l'organisation, l'emploi.)
<b>Choix stratégique</b>	Se fait exclusivement par lui	Ne choisit pas ses objectifs mais tente de les inscrire dans

<sup>7</sup> GUEGUEN Gael (2009), P7, « *PME et stratégie : quelles spécificités ?* », économie et management n°131, P[16-22]consulté le 19/05/2013 ; adresse URL <http://www2.cndp.fr/archivage/valid/140948/140948-18652-24236.pdf>

<sup>8</sup> GUEGUEN (2009), ibid P7

		l'agenda de l'entreprise
<b>Nature de l'activité</b>	Création en ex nihilo	Création à partir d'un support organisationnel existant
<b>Jeux avec les acteurs</b>	Les parties prenantes	Les managers (environnement corporate interne)

Source : CADIEUX Louis et JULIEN Pierre-André (2010), P142, « Mesurer l'entrepreneuriat », Québec

## 6. ACTIVITES DES LOCATAIRES INSTALLEES AU MULTILOCATAIRE (CENTRE D'AFFAIRES ET HÔTEL D'ENTREPRISES)

DESIGNATION DE L'ENTREPRISE	Activité
<b>1. IBM ALGERIE</b>	Services d'innovation et transformation des entreprises (e-gouvernement) a un serveur
<b>2. GROUPE ALGERIE TELECOM</b>	services Multimédias
<b>3. EURL ELECTRONIC BUSINESS SERVICE</b>	bureau d'etudes et de conseil en informatique ,installation de réseaux et traitement de données entreprises et des réseaux de télécommunication, exploitation de services internet - DATA CENTER
<b>4. SARL COGENT SYSYSTEMS</b>	e-administration; Géolocalisation
<b>5. SARL IT SOLUTIONS</b>	Développement de sites Web, intégration de logiciels libres standart de marché(ERP,CRM,,), conception, développement et déploiement de portails(intranet, extanet, internet)
<b>6. SIEMTEC SPA</b>	La selection et le chiffage des produits de climatisation
<b>7. SARL FUTUR SELF</b>	restaurateur
<b>8. EURL LEADERSOFT</b>	SSII, Conception de sites web et développement de logiciels de gestion(e-commerce, e-administration)
<b>9. SARL IRATEL</b>	e-commerce, Géolocalisation
<b>10. EURL OTEK</b>	Bureau d'études et de consulting, ingénierie, traitement de données informatiques

<b>11. EURL WHITE SEA SCHOOL</b>	ECOLE de formation en management de l'innovation et entrepreneuriat
<b>12. SARL LVSC MEDITERRANEE</b>	Développement de solutions dans le domaine des services basés sur la localisation (LBS) et des outils de Géo-Analyse
<b>13. SARL EL ROKHSSA EL DOUALIA</b>	consulting en systèmes d'informations
<b>14. MED RACHID HASNAOUI "COMPUSAVE"</b>	IT ( systèmes d'information et consulting)et Télécom
<b>15. EURL GLOBAL SPHERE CONSULTING</b>	conseil en IT, call center
<b>16. SARL NETSLINE TECHNOLOGY ALGERIA</b>	intégrateur de solutions dans le domaine des technologies de l'information et de système de sécurité
<b>17. SARL MAGHREB POSITIONING SERVICE</b>	consulting stratégique orienté fleet managment
<b>18. SARL AYRADE</b>	Hebergement web intégration messagerie professionnelle
<b>19. SARL PYRESCOM ATLAS</b>	Construction de terminaux d'acquisition de données TIC
<b>20. SARL SOLTIC ALGERIE</b>	bureau d'etudes et conseils en informatique (consulting)
<b>21. EURL GEOMATIQUE SOLUTIONS COMPANY</b>	développement d'applicatifs en cartographie et systèmes d'information géographiques ventes de logiciels géomatiques et image spatiales
<b>22. EURL UBIK SYSTEMS</b>	Fabrication de machines de bureau et traitement de l'information. Installation de réseaux et de traitement des données
<b>23. SARL PRISMSEISMIC ALGERIA</b>	bureaux d études et consultation en informatiques.Etudes des services petroliers
<b>24. SARL MATISON ADVANCED TECHNOLOGIES</b>	réseaux de télécommunication et intégration de solutions

---

---

<b>25. VOX ALGERIE PLUS</b>	Activités liées à la composition du champ de l'enseignement supérieur au développement des technologies dans les domaines des TIC.
<b>26. ALGERIE TELECOM</b>	Direction de la relation corporate
<b>27. ATM MOBILIS</b>	Call center
<b>28. SARL EPYRUS ALGERIA</b>	systemes d'information
<b>29. Cabinet d'expertise en sécurité des systemes d'information « CESSI »</b>	Cabinet d'expertise en sécurité des systemes d'information
<b>30. EURL WINCOR NIXDORF</b>	
<b>31. ANSEJ</b>	
<b>32. SARL INTEGRA</b>	Intégrateur de solutions de télécommunications
<b>33. SARL EPAY</b>	Paiement électronique (e-commerce)