

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

Ecole Nationale Supérieure de Management

ENSM

MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

THEME :

**Evaluation de l'accompagnement
entrepreneurial**

Cas : MEDAFCO-Consulting

Réalisé par :

Mlle. Manel MANSEUR

Encadré par :

**Dr. Rafik ROUANE
Dr. Réda GOURINE**

4^{ème} Promotion

Juin 2016

Remerciement

Il me sera très difficile de remercier tout le monde car c'est grâce à l'aide de nombreuses personnes que j'ai pu mener ce mémoire à son terme.

Je tiens d'abord à présenter mes remerciements les plus sincères à mes encadreurs M.ROUANE Rafik et M.GOURINE Réda pour la confiance qu'ils m'ont accordé et qu'ils m'ont donné, pour leur soutien et leurs précieux conseils durant toute la période du travail.

Je tiens également à présenter ma gratitude à la doctorante ALILAT Soumya qui m'a orienté et aidé pour la réalisation de ce mémoire.

Mes remerciements s'adressent aussi aux collaborateurs de MEDAFSCO-Consulting : M. OUADA, Melle SEFOUANE, M. ISSAAD, M.KOUIDMI, pour l'effort particulier qu'ils ont déployé et pour leur disponibilité tout au long de notre stage.

Je tiens également à remercier les entrepreneurs qui ont participé de près ou de loin à notre recherche.

Mes vifs remerciements vont également aux membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à ma recherche en acceptant d'examiner mon travail et de l'enrichir.

Je souhaite remercier les professeurs de l'ENSM pour leurs conseils et leurs disponibilités tout au long de ces deux années.

Je tiens d'autre part à exprimer ma reconnaissance aux bibliothécaires pour leur précieuse aide lors de notre recherche documentaire ainsi qu'à tout le personnel de l'ENSM.

Enfin mes remerciements les plus chaleureux vont à ma famille et proches pour leurs compréhension et leur soutien inconditionnel.

Sommaire

Introduction générale :.....	12
Chapitre 1 : Introduction à la recherche	16
Section 1 : Généralité sur l'entrepreneuriat :	16
Section 2 : présentation de l'organisme d'accueil « MEDAFCO-Consulting » :.....	30
Section 3 : méthodologie de la recherche :.....	37
Chapitre 2 : Accompagnement entrepreneurial de MEDACFO – Consulting.....	49
Section 1 : Concepts généraux et étude descriptive	49
Section 2 : analyse et recommandations pour la qualité du fonctionnement de MEDAFCO-Consulting.....	63
Section3 : Analyse et recommandation de l'accompagnement entrepreneurial au sein de MEDAFCO-Consulting.....	90
Conclusion générale :	137
Bibliographie :.....	141
Annexes :.....	148

Liste des abréviations :

ANDI	Agence Nationale de Développement de l'Investissement.
ANGEM	Agence Nationale de gestion du Micro-crédit
ANPT	Agence Nationale de Promotion et de Développement des parcs Technologiques.
ANSEJ	Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes.
ANVREDET	Agence Nationale de Valorisation des Résultats de la Recherche et du Développement Technologique.
APCE	Agence Pour la Création d'entreprises.
CNAC	Caisse Nationale d'Assurance Chômage.
EHEC	Ecole des hautes études commerciales
ENSM	Ecole nationale supérieure de management
EURL	Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée
GRH	Gestion des ressources humaines
LABEX	Laboratoire d'Excellence.
MOWGLI	Mentoring Opness Without prejudices Giving without expectation of return Learning that we find ourselves by loising in the service of the others Inspiring the best in those we work with
PME	Petite et Moyenne entreprise
PMI	Petite et Moyenne industrie
RH	Ressource Humaine
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TPE	Très Petite Entreprise

Liste des Tableaux

Chapitre 1 : Introduction à la recherche	16
Tableau 1- 1 : Étapes et activités du processus de création d'entreprises	26
Tableau 1- 2 : Processus de construction des connaissances	39
Tableau 1- 3 : Les accompagnateurs formateurs interviewés.	45
Tableau 1- 4 : Les entrepreneurs interviewés.....	45
Chapitre 2 : Accompagnement entrepreneurial de MEDACFO – Consulting.....	49
Tableau 2- 1 : les différentes formes d'accompagnement	54
Tableau 2- 2 : Synthèse des compétences de l'accompagnateur	57
Tableau 2- 3 : Synthèse de l'analyse et des recommandations pour la qualité du fonctionnement de MEDAFCO-Consulting.....	89
Tableau 2- 4 : Synthèse des dysfonctionnements et des bonnes pratiques.....	133

Liste des Figures

Chapitre 1 : Introduction à la recherche	16
Figure 1-1 : l'apparition d'une idée entrepreneuriale.....	23
Figure 1-2 : Les composantes de base du processus de création.....	27
Figure 1-3 : la confrontation des composantes de la démarche de création.....	28
Figure 1-4 : L'organigramme de MEDAFCO - Consulting.....	31
Chapitre 2 : Accompagnement entrepreneurial de MEDACFO – Consulting.....	49
Figure 2 - 1 : La grille managériale de R. BLACK et J. S MOUTON	61

Résumé :

L'objet de ce mémoire consiste à comprendre l'importance de l'accompagnement entrepreneurial pour la création des entreprises. Cette recherche a été fondée sur le constat que l'entrepreneur a besoin de soutien et d'encouragement.

Cette réalité nous a orientés vers une problématique qui concerne l'apport de l'accompagnement entrepreneurial pour la concrétisation des projets des entrepreneurs.

Dans un premier temps, nous avons mobilisé une étude descriptive par laquelle nous avons cherché à comprendre en profondeur les pratiques de l'accompagnement, pour construire ce travail de recherche nous avons effectué un stage au sein de MEDAFCO-consulting.

Dans un second temps, par une étude analytique nous avons décelé les dysfonctionnements des pratiques de l'accompagnement afin d'apporter quelques recommandations concernant ce dernier.

Mots clés : Entrepreneuriat, accompagnement, dysfonctionnements.

Abstract:

The purpose of this graduation memory is to understand the importance of entrepreneurial support for business company creation. This research was based on the finding that the entrepreneur needs support and encouragement. This reality has directed us to a problematic that concerns the contribution of entrepreneurial support for the realization of projects of entrepreneurs. First, we have to mobilize a descriptive study by which we sought to understand in depth the coaching practices. For the realization of this research work, we performed an internship at MEDAFCO-consulting. Secondly, by an analytical study we detected malfunctions accompanying practices and make some recommendations on it.

Keywords: Entrepreneurship, support, malfunctions.

ملخص :

الغرض من هذا البحث أن نفهم أهمية دعم المشاريع من أجل إنشاء الأعمال التجارية. واستندت هذه الدراسة على النتيجة التي مفادها أن صاحب المشروع يحتاج إلى الدعم والتشجيع.

هذه الحقيقة وجهت لنا إلى الاشكالية التي تتعلق بمساهمة الدعم المشاريع لتحقيق مشاريع رجال الأعمال.

أولاً، حشدت دراسة وصفية التي سعينا إلى أدراك معمق ممارسات التدريب. من أجل تحقيق هذا البحث، أجرينا التدريب في MEDAFCO والاستشارات.

ثانياً، من خلال دراسة تحليلية اكتشفنا إختلالات المرافقة بالممارسات وتقديم بعض التوصيات بشأن ذلك.

كلمات البحث: ريادة الأعمال، الدعم، تعطل.

Introduction

générale

Introduction générale :

Dans les pays industrialisés, les PME et l'entrepreneuriat sont considérés comme une source indispensable de dynamisme, d'innovation et de flexibilité (FILION 2007)¹. En effet, les PME constituent la base du tissu économique et participent de manière active à la création d'emploi et l'absorption du chômage.

La place de l'entrepreneuriat dans l'économie algérienne semble devenir une préoccupation majeure et récurrente. Le nombre de mesures mises en place par l'Etat algérien ces dernières années en atteste².

Il semble évident que l'entrepreneuriat serait pour l'Algérie un moyen de développement économique permettant, en plus de la réalisation de la valeur ajoutée et de l'amélioration de la croissance nationale, de lutter contre le chômage et le travail informel (BENREDJEM, 2010)³.

A partir de là, la création d'entreprise apparaît comme une solution stratégique performante pour répondre aux problèmes de développement économique.

C'est dans ce contexte que des dispositifs d'encouragement des investissements et de création d'entreprises ont été mises en œuvre par l'Etat Algérien tel que (ANDI⁴, ANSEJ⁵, CNAC)⁶ pour stimuler l'entrepreneuriat qui se base sur deux types d'encouragement à savoir : l'allégement fiscal et les financements directs de l'entreprise créée. Autres organismes ont vu le jour, tel que l'ANVREDET⁷, ANPT⁸ pour accompagner les entrepreneurs tout au long de la création de leurs entreprises. Mais dans un autre volet, la naissance des structures d'accompagnement privées essaient de compléter ce que le gouvernement offre en matière d'accompagnement.

¹ FILION L. J. (2007), « *Types de propriétaires-dirigeants de PME* » (cité par FILION, L.J. (coll.), « *Management des PME : de la création à la croissance* », Saint-Laurent, Editions du Renouveau Pédagogique, pp.63-74.

² GUECHTOULI.W, GUECHTOULI.M. (2014), « *L'entrepreneuriat en Algérie : quels enjeux pour quelles réalités ?* », IPAG business school, Paris, p.01.

³ BENREDJEM, R. (2010), « *L'intention entrepreneuriale : l'influence des facteurs liés à l'individu et au milieu* », Cahier de recherche du CERAG, université Pierre Mendès Grenoble 2.

⁴ ANDI : Agence Nationale de Développement de l'Investissement.

⁵ ANSEJ : Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes.

⁶ CNAC : Caisse Nationale d'Assurance Chômage.

⁷ ANVREDET : Agence Nationale de Valorisation des Résultats de la Recherche et du Développement Technologique.

⁸ ANPT : Agence Nationale de Promotion et de Développement des parcs Technologiques.

Ces structures privées ont démontré leur capacité à vouloir apporter des solutions efficaces et innovantes aux problèmes auxquels les entrepreneurs font face. C'est le cas des entreprises comme MEDAFCO-Consulting ,Business Wise ou INNOPRENEURS..., qui visent à développer la croissance économique et l'emploi à travers leurs différents programmes de promotion de l'entrepreneuriat et l'investissement en Algérie, en mettant à la disposition des entrepreneurs et porteur de projet une panoplie de services de conseils, d'études de formation et d'accompagnement.

Notre recherche s'est porté sur MEDAFCO-Consulting qui est considérée aujourd'hui comme étant l'une des premières entreprises du secteur privé à être un acteur dans la création d'entreprise, répondant ainsi aux attentes de la société dans le développement de l'économie nationale.

Nous avons ciblé cet organisme pour être dans un esprit de continuité par rapport aux travaux de recherches effectués précédemment par les étudiantes de l'ENSM⁹¹⁰. Ces derniers ont ciblé l'accompagnement par des institutions publiques et nous voulions avoir un regard sur l'accompagnement effectué par le secteur privé pour pouvoir apprécier son apport en tant qu'acteur privé à la création d'entreprise en Algérie et à l'économie algérienne en général.

L'accompagnement entrepreneurial est une pratique apparue dans les années 1960 et qui s'est développée dans les années 1980. Cependant, Il n'est apparût dans le paysage académique comme sujet de recherche qu'à partir des débuts des années 2000, et notamment dans les travaux de KOKOU DOKOU (2001)¹¹.

La réussite d'un entrepreneur dépend de sa capacité à affronter les événements qui vont se présenter dès la création de son entreprise ; malgré tous les efforts qu'il fait, il aura toujours besoin d'encouragement, de soutien mais surtout d'accompagnement.

Nombreux, les auteurs dans le champ de l'entrepreneuriat, s'accordent à souligner l'importance de l'accompagnement entrepreneurial et des structures d'accompagnement dans le processus de création de nouvelles entreprises (CUZIN, FAYOLLE, 2004)¹².

⁹ ALILAT S. (2015), « *Evaluation de l'accompagnement entrepreneurial au sein de l'ANSEJ* », Mémoire de master management des organisations, Ecole Nationale supérieure de management.

¹⁰ HEDJEM N. (2013), « *Modélisation du développement du profil entrepreneurial et rôle des incubateurs, cas de l'incubateur de sidi Abdellah* », Mémoire de master management des organisations, Ecole Nationale supérieure de management.

¹¹ KOKOU DOKOU G. A. (2001), « *Accompagnement entrepreneurial et construction des facteurs clés de succès* », conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Université Laval, Juin 2001.

¹² CUZIN R, FAYOLLE A. (2004), « *Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise* », Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion, N°39, 210, pp.77-88.

Cette réalité nous conduit à nous interroger sur une problématique qui concerne l'accompagnement entrepreneurial

Notre problématique s'articule d'abord sur une question principale formulée comme suit : **quel est l'apport de l'accompagnement entrepreneurial pour la concrétisation des projets des entrepreneurs ?**

Ensuite, en vue de répondre à notre question principale nous avons émis les sous-questions suivantes :

- Quels sont les dysfonctionnements relevés au niveau de l'accompagnement au sein de MEDAFCO-Consulting ?
- Comment l'accompagnement dispensé par MEDAFCO-Consulting permet-il d'aider les entrepreneurs ?

Pour avancer dans cette voie, nous allons procéder au traitement de notre problématique par une méthode descriptive et analytique structurée dans un plan en deux chapitres :

- Le premier chapitre, intitulé « introduction à la recherche » sera consacré à éclairer quelque concept de l'entrepreneuriat, présenter le processus d'accompagnement de MEDAFCO-Consulting et préciser notre méthodologie de recherche ;
- Le deuxième chapitre « Accompagnement entrepreneurial », met l'accent d'abord sur la description de ce concept mais aussi sur la description des programmes de MEDAFCO-Consulting. Puis entame l'analyse du fonctionnement de la structure d'accompagnement et finie par une analyse générale de l'accompagnement en apportant des suggestions en vue d'une amélioration de l'accompagnement entrepreneurial que propose cette entreprise.

Nous terminerons avec une conclusion générale qui inclut l'ensemble des résultats auxquels nous sommes parvenus dans notre travail.

Chapitre 1 :

Introduction à

la recherche

Chapitre 1 : Introduction à la recherche

Le premier chapitre a pour objectif de définir le cadre de notre recherche. Nous commençons dans la première section par des généralités sur l'entrepreneuriat afin de définir notre champ d'intervention. La seconde section vise à présenter notre organisme d'accueil où nous avons effectué notre stage. Enfin la troisième section présente les outils de notre recherche, à savoir l'approche méthodologique.

Section 1 : Généralité sur l'entrepreneuriat :

Cette section revoit la littérature sur l'entrepreneuriat ainsi que l'ensemble de la terminologie reliée à ce concept et que nous comptons utiliser dans notre mémoire.

1. Définition de l'entrepreneuriat :

Définir l'entrepreneuriat reste très complexe, plusieurs auteurs ont appréhendé l'entrepreneuriat sous plusieurs axes et sous différentes approches. Définir ce concept n'est pas une chose simple comme le souligne VERSTRAETE.T « il n'y a pas de consensus sur une théorie de l'entrepreneuriat, encore moins une définition univoque »¹³.

Néanmoins, il est possible d'identifier de grandes approches conceptuelles pour mieux cerner le phénomène qu'est l'entrepreneuriat dans sa globalité. En particulier, nous avons retenu trois conceptions complémentaires à notre sens.

La première conception est celle de SHANE et VENKATARAMAN, qui définissent l'entrepreneuriat comme étant un : « processus par lequel des opportunités à créer des produits et des services futurs sont découvertes, évaluées et exploitées »¹⁴. L'opportunité entrepreneuriale se définit comme des situations dans lesquelles de nouveaux produits et services, des matières premières et des méthodes d'organisation peuvent être vendus à des prix plus élevés que leurs coûts de production (CASSON, 1982)¹⁵.

¹³ VERSTRAETE.T. (2001), « *L'entrepreneuriat : modélisation du phénomène* », Revue Entrepreneuriat, vol 1, N°1, p. 05.

¹⁴ SHANE.S, VENKATARAMAN.S. (2000), « *The promise of entrepreneurship as a field of study* », The Academy of Management Review, p. 18.

¹⁵ CASSON MARK C. (1982), « *The Entrepreneur : An Economic Theory* » (Cité par FAYOLLE A. (2004), « *Entrepreneuriat : Apprendre à entreprendre* », 2ème édition, Paris, DUNOD, p. 46.).

La deuxième conception est celle de l'émergence organisationnelle, c'est-à-dire le processus qui conduit à l'apparition d'une nouvelle organisation. Elle a été fondée par Gartner¹⁶ puis développée et reprise par d'autres auteurs (ALDRICH, 1999 ; THORNTON, 1999 ; SHARMA et CHRISMAN, 1999 ; HERNANDEZ, 2001... etc.). Dans cette approche, l'entrepreneuriat est entendu comme un processus de création d'une organisation, c'est-à-dire les activités par lesquelles le créateur (de l'opportunité) mobilise et combine des ressources (informationnelles, matérielles, humaines, etc.) pour concrétiser l'opportunité en un projet, structuré voire une entité. Sur ce point, il est nécessaire de souligner que la création d'une organisation n'est pas synonyme de création d'une entité. L'entrepreneur est un stratège capable d'élaborer une vision entrepreneuriale (FILION, 1997)¹⁷ et un pilote capable de conduire le changement via des actions entrepreneuriales.

La troisième conception est une approche qui s'intéresse à l'individu et la création de valeur. BRUYAT (1993)¹⁸ définit cette approche, comme une dynamique de changement où l'individu est à la fois acteur de la création de valeur dont il détermine les modalités et objet de la création de valeur, qui par l'intermédiaire de son support (projet, structure, etc.) l'investit voire le détermine. S'inscrivant clairement dans cette approche, FAYOLLE (2004) définit l'entrepreneuriat comme situation « reliant de façon concomitante, un individu caractérisé par un engagement personnel fort (consommation de temps, argent, énergie, etc.) et un projet ou une organisation émergente ou une organisation « stabilisée » de type entrepreneurial »¹⁹. La valeur créée renvoie aux apports techniques, financiers et personnels que génère l'organisation impulsée et qui procurent satisfaction à l'entrepreneur, aux parties prenantes ou intéressées.

La définition qui nous semble plus complémentaire est celle de MESSEGHEM (2011) qui définit l'entrepreneuriat comme « Un processus de recherche, d'évaluation et d'exploitation d'opportunités, effectué par un entrepreneur ou une équipe entrepreneuriale qui, dans le cadre d'une création, d'une reprise ou d'un développement d'activités, développe une organisation

¹⁶ GARTNER WB. (1995), « *Aspects of organizational emergence, in entrepreneurship perspectives on theory building* » (Cité par FAYOLLE A. (2004), « *Entrepreneuriat : Apprendre à entreprendre* », 2^{ème} édition, Paris, DUNOD, p. 47.).

¹⁷ FILION L. J. (1997), « *Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances* », Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol 10, N° 02, pp. 129-172.

¹⁸ BRUYAT C. (1993), « *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation* », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Grenoble, FRANCE.

¹⁹ FAYOLLE A. (2004), « *A la recherche du cœur de l'entrepreneuriat : vers une nouvelle vision du domaine* », Revue internationale P.M.E, vol.17, N°1,2004, pp.103-121. p.115.

mettant en œuvre une vision stratégique et contribuant à créer de la valeur »²⁰.

2. La notion d'entrepreneur :

L'entrepreneur représente la pierre angulaire de l'entrepreneuriat. Il est présenté dans la littérature, comme un innovateur, un organisateur, ou encore un leader doté de caractéristiques psychologiques uniques²¹.

2.1.Définitions :

Divers auteurs ont tracé un historique du concept d'entrepreneur. CANTILLON, SAY et SCHUMPETER ont fait de l'entrepreneur le moteur de la dynamique capitaliste. L'entrepreneur incarne trois composantes interdépendantes de l'économie capitaliste : l'incertitude, le risque et l'innovation. C'est quelqu'un qui sait saisir une opportunité en vue de réaliser un profit, mais qui doit en assurer les risques.

Pour J.B.SAY (1803)²² l'entrepreneur est celui qui réunit et combine des moyens de production. Il fait la différence entre l'entrepreneur et le capitaliste et associe le premier nommé à l'innovation en le voyant comme un agent de changement. Cette définition prend en considération les éléments valorisés par les différentes théories de l'entrepreneur, à savoir : la coordination et l'affectation des ressources, l'innovation et la prise de risque.

Enfin, pour SCHUMPETER (1935)²³, l'entrepreneur est celui qui introduit et conduit l'innovation ; celle-ci est l'esprit essentiel de la fonction entrepreneuriale. L'entrepreneur est celui qui crée une combinaison des facteurs de production de manière à innover au sein du processus de développement économique.

2.2.Les motivations de l'entrepreneur :

La notion d'entrepreneur est étroitement associée à celle de création d'entreprise. BACKMAN

²⁰ MESSEGHEM K., SAMMUT S. (2011), « *l'entrepreneuriat* », EMS EDITIONS. p. 24.

²¹ FAYOLLE A. (2012), « *Entrepreneuriat : apprendre à entreprendre* », 2ème édition, Paris, DUNOD, p. 72.

²² SAY, J.-B. (1803), « *Traité d'économie politique ou simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent et se consomment les richesses* », 1re éd., Crapelet (Cité par Steiner P. (1997), « *La théorie de l'entrepreneur chez Jean-Baptiste Say et la tradition Cantillon-Knight* » L'Actualité économique, vol. 73, n° 4, p. 611-627.

²³ SCHUMPETER J. (1935), « *Théorie de l'évolution économique* » (Cité par TOUNES A. (2003), « l'entrepreneur : l'odyssée d'un concept », N° 03-73, IAE de Rouen, p. 10.).

(1983)²⁴ explique le rôle que l'entrepreneur joue dans la création de nouvelles organisations. Cette association "entrepreneur/création d'entreprise" suppose l'existence de raisons fondamentales poussant l'individu à se lancer sur un chemin nouveau, celui de la gestion d'une organisation. "La personnalité des dirigeants, avec leurs expériences, leurs compétences, leurs motivations et leurs goûts personnels, joue un rôle particulièrement fondamental dans la mesure où la création de l'entreprise est pour eux un acte essentiel dans lequel ils s'expriment personnellement et se projettent dans l'avenir" (ALBERT, MOUGENOT, 1988)²⁵. FAYOLLE (2003)²⁶ identifie et classe les facteurs de motivation des entrepreneurs selon la source de motivation. Nous allons essayer de développer chaque facteur dans les points suivants :

2.2.1. Les motivations d'ordre psychologique :

Plusieurs études récentes sur les entrepreneurs naissants viennent confirmer l'importance de la dynamique psychosociologique dans la création des nouvelles entreprises. Les entrepreneurs doivent donc témoigner une réelle motivation et une capacité à persévérer.

a. Besoin d'indépendance :

De nombreuses études de cas d'entrepreneuriat révèlent que le désir d'être indépendant et autonome est l'explication fréquemment donnée comme motif de création d'une nouvelle entreprise. Le besoin d'indépendance et d'autonomie sont considérés comme attribut des entrepreneurs. Ils ont été reconnus comme des motivations à entreprendre. Les premiers mobiles de l'entrepreneur sont le besoin d'indépendance, le désir d'être son propre patron et l'aspiration à l'autonomie.

La notion d'entrepreneur est liée à la capacité de pouvoir régler soi-même son travail. Autrement dit, la personne détermine les tâches à effectuer et le planning à respecter pour parvenir aux résultats escomptés. Certains traits de la personnalité des entrepreneurs peuvent faire en sorte que leur indépendance est la chose la plus désirable au monde.

Beaucoup de personnes rêvent de devenir entrepreneur parce qu'elles ont un très fort besoin d'indépendance et parce qu'elles ne supportent plus la hiérarchie et l'inertie des grandes

²⁴ BACKMAN JE. (1983), « *Psycholinguistic skills and reading acquisition: A look at early readers* » (Cité par NASROUN N. (2012), « *Les déterminants de la création des PME : cas de la wilaya de Béjaïa* », Université de Béjaïa, p. 4.).

²⁵ ALBERT P, MOUGENOT P. (1988), « *La création d'entreprises high tech* » (Cité par TEMRI L, HADDAD S. (2009), « *Le processus de création d'entreprises de biotechnologies. Résultats d'une étude exploratoire* », Revue française de gestion, N° 192, pp. 15-30.).

²⁶ FAYOLLE A. (2003), « *Le métier de créateur* », Paris, Editions d'Organisation.

entreprises.

b. Besoin d'accomplissement :

De nombreux auteurs font du besoin d'accomplissement ou de réalisation une motivation entrepreneuriale dominante. Ce besoin d'accomplissement peut se voir associé à une volonté de créer quelque chose de nouveau ou d'appliquer des connaissances acquises antérieurement. L'entrepreneur apparaît comme un individu qui est passionné par ce qu'il fait, par conséquent, il s'investi totalement dans son entreprise.

2.2.2. Les motivations d'ordre sociologique :

Les motivations sociologiques et culturelles sont des éléments directement liés aux différents milieux connus et fréquentés par les individus, et qui peuvent jouer un rôle sur leur propension à entreprendre.

a. Le milieu familial :

Plusieurs recherches indiquent que les entrepreneurs proviennent le plus souvent de familles où les parents ou autres personnes proches sont eux-mêmes dans les affaires. Les jeunes grandissant dans ce genre de famille ou d'entourage, considèrent leurs parents ou ses proches comme des modèles à imiter. Des chercheurs par exemple, s'attachent à démontrer que les gènes et l'hérédité peuvent permettre de caractériser l'entrepreneur et d'expliquer ses comportements.

b. L'éducation et l'expérience antérieure :

L'éducation joue un rôle important dans le développement des compétences des entrepreneurs, mais cette compétence n'est pas seulement une résultante de l'éducation mais elle inclut l'expérience, le travail et l'apprentissage en situation de travail. En effet ces derniers sont des indicateurs du capital humain utilisés pour analyser la participation de la force de travail dans l'atteinte des objectifs organisationnels. Ces indicateurs sont importants dans le contexte actuel des affaires, en particulier dans les petites entreprises qui doivent continuellement être flexibles, innovantes et rapides pour réagir aux demandes du marché. Par conséquent, l'éducation et l'expérience antérieure jouent un rôle déterminant dans la création, la croissance et la réussite de l'entreprise.

c. Le territoire :

Le territoire dans lequel l'entrepreneur passe sa vie personnelle ou professionnelle, joue un rôle non négligeable. Un territoire peut, en effet, constituer un pôle d'attraction entrepreneuriale.

Il est considéré comme un déterminant grâce à la disponibilité d'atouts naturels tels que la taille, la qualité et la diversité du territoire, la richesse des sols et des sous-sols. Aussi aux diverses infrastructures de base (réseaux routiers, aéroports, télécommunication, réseaux d'énergie, tissus économiques, ...), ainsi qu'aux ressources humaines, financières et technologiques. Peuvent permettre aux entrepreneurs d'avoir de réels avantages, ou en cas d'absence de constituer un frein à la création des entreprises.

2.2.3. Les motivations d'ordre économique :

Les facteurs économiques sont les ressources informationnelles, humaines, cognitives, technologiques, financières et matérielles. Ils occupent une position clé dans la démarche entrepreneuriale. Ce sont les ressources auxquelles doit accéder l'entrepreneur afin de créer son entreprise.

3. Esprit d'entreprise et processus de création d'entreprise :

Dans ce qui va suivre nous allons apporter un aperçu aux concepts d'esprit d'entreprise, motivation de l'entrepreneur et la création d'entreprises.

3.1.L'esprit d'entreprise :

L'esprit d'entreprise est la mentalité qui pousse l'individu à créer une entreprise, souvent, et nécessairement, à vocation commerciale (FRANK, 2009)²⁷.

Il peut être défini comme : « l'aptitude d'un individu, d'un groupe social, d'une communauté à : prendre des risques pour engager des capitaux (pour investir voire s'investir) dans une sorte « d'aventure », (une « entreprise ») consistant à apporter quelque chose de nouveau (« l'innovation »), de créatif, ceci en employant et en combinant de la façon la plus performante

²⁷ FRANK J. (2009), « *entreprendre une introduction à l'entrepreneuriat : préface de pierre-André Julien* », Bruxelles, Deboeck, p. 27.

possible des ressources diverses »²⁸. L'esprit d'entreprise revoit à un ensemble d'attitudes vis-à-vis à la notion d'entreprise et de celle d'entrepreneur,

Plusieurs facteurs peuvent encourager l'esprit d'entreprise chez l'individu et motiver l'entrepreneur à choisir une carrière entrepreneuriale tel que les facteurs individuels, les facteurs sociaux, les facteurs économiques, les expériences vécues au sein de la famille ainsi que certaines expériences professionnelles.

Ceci dit, il faut distinguer l'esprit d'entreprise à l'esprit d'entreprendre. Ce dernier qui cerne beaucoup plus la façon de penser et de repérer ce qui représente une opportunité. Il est associé à la passion, au défi et à la persévérance²⁹.

3.2. Le processus de création d'entreprise :

La création d'entreprise est l'expression des valeurs culturelles, de l'esprit d'entreprise, des attitudes, des comportements et gestes des entrepreneurs au sein de la société.

Pour passer de l'idée à la concrétisation, il peut y'avoir des obstacles tant administratifs, sociaux qu'économiques. La création d'entreprise peut être définie aussi comme « l'acte création d'emploi, elle est freinée par de nombreux obstacles, tant administratifs qu'économiques, que sociaux, que psychologiques ou que culturels »³⁰.

Avant de présenter le processus de création d'entreprise, Il est important de souligner ici que ce dernier est dynamique et particulier à chaque cas (REYNOLDS et MILLER, 1992)³¹. En conséquence, il peut arriver que les étapes et les activités ne se réalisent pas toujours dans un ordre précis ou se chevauchent.

Nous avons choisi une présentation simple de ce processus que l'entrepreneur peut intégrer à son contexte, son environnement et à ses spécificités.

²⁸ JULIEN P, MARCHESNAY M. (1996), « *L'entrepreneuriat* », Paris, Economica, p. 8.

²⁹ FRANK J. (2009), Op.cit, p. 27.

³⁰ BOISLANDELLE H.M. (1998), « *Dictionnaire de Gestion : Vocabulaire, Concepts et Outils* », Paris, Economica.

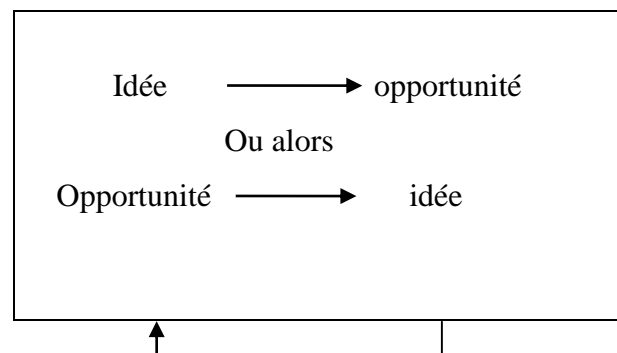
³¹ REYNOLDS P.D, MILLER B. (1992), « *New firm gestation : conception, birth, and implications for Research* », Journal of Business Venturing, N°7, pp. 405-417.

Le processus de création d'entreprise comprend : L'idée, évaluation de l'opportunité, conception et formulation du projet, Structurer le projet, formalisation d'une stratégie, montage juridique, financement du projet, lancement des activités et le développement.

3.2.1. L'idée :

Tout projet de création d'entreprise débute par une idée. L'idée de création peut trouver ses origines dans l'observation de la vie quotidienne, de la vie économique et/ou de la vie professionnelle, le savoir-faire acquis au fil du temps, l'idée expérimentée par d'autre et une bonne occasion d'affaires. Pour DAVIDSSON (1991)³², L'entrepreneur reconnaît une idée et l'exploite, avec ses propres deniers ou non. D'un côté l'idée peut être conçue de l'imaginaire de l'individu mais d'un autre côté d'une opportunité immanente de l'environnement. La figure ci- dessous peut présenter ces deux modes d'apparition :

Figure 1-1 : l'apparition d'une idée entrepreneuriale



Source : FAYOLLE et al. (2012)³³. p.132

3.2.2. Evaluation de l'opportunité de la création d'entreprise :

Transformer une idée en une opportunité de création réaliste, nécessite de définir l'idée initiale le plus précisément possible³⁴, mais pour cela il faudrait rechercher les informations.

³² DAVIDSSON P. (1991), « *continued entrepreneurship: ability, need and opportunity as determinants of small firm growth* », journal of business venturing, N°6, p. 6.

³³ FAYOLLE A. (2012), « *Dynamique entrepreneuriale : Le comportement de l'entrepreneur* », Bruxelles, Deboeck, p. 132.

³⁴ Ibid, p. 154.

SHANE et VENKATARAMAN (2000)³⁵ ont montré que l'identification d'opportunités constitue l'une des plus fondamentales habiletés que doit développer et maîtriser l'entrepreneur. A ce stade, il est nécessaire de donner des ordres de grandeurs ; chiffres d'affaires visés, moyens et capitaux nécessaires, effectifs ...etc.

3.2.3. Conception et Formulation du projet de création :

Après avoir identifié l'opportunité et défini les grandes lignes du projet, il faut tout mettre en œuvre pour faire de l'opportunité une activité économiquement rentable. A ce stade, plusieurs études doivent être faites tel que :

a. L'étude de marché :

Elle permettra au créateur d'entreprise de cerner les attentes de ses futurs clients, leurs besoins, les atouts et faiblesses des concurrents...etc., afin de déterminer la faisabilité et la viabilité du projet.

b. L'étude financière :

La faisabilité financière est une étape fondamentale de la création d'entreprise. Cette notion, en apparence très technique, a pour objectif de mettre au point et de vérifier l'équilibre financier de tout bon projet de création. Il s'agit de l'équilibre entre biens acquis et financement des biens acquis ou en utilisant les termes comptables : emplois et ressources.

3.2.4. Structurer le projet :

Structurer et calibrer le projet revient à apprécier dans quelle mesure les ressources mobilisées constituent une bonne rampe de lancement et de développement des activités. Ces ressources peuvent être financières mais aussi technologiques, industrielles et commerciales.

3.2.5. Formalisation d'une stratégie pertinente :

La stratégie de démarrage et la stratégie de développement doivent se retrouver dans le business plan. Elle expose avec précision, le positionnement de l'entreprise, sa vocation et son métier.

³⁵ SHANE.S, VENKATARAMAN.S. (2000), Op. cit., pp. 217-226.

La stratégie doit montrer le degré de cohérence entre les facteurs clés de succès identifiés et leur contrôle, cela exprime la maîtrise par l'entreprise, à travers ses compétences et ses ressources.

3.2.6. Montage juridique :

Le montage juridique est important. Le choix d'une structure juridique a des conséquences fiscales et sociales sur le créateur et sa famille. Il est souhaitable de décider en parfaite connaissance des tenants et des aboutissants. D'autre part, la sélection du statut juridique de l'entreprise doit être faite en fonction du contexte stratégique, financier et humain.

Mais le montage juridique ne se limite pas au seul choix d'une structure juridique. Il est nécessaire aussi de sécuriser, autant que possible, les relations avec les tiers : salariés, investisseurs, partenaires, fournisseurs et sous-traitants. Dans le cas de la création d'entreprise innovante, il faut maîtriser les techniques de protection et de valorisation-négociation de l'innovation et des savoir-faire immatériels.

3.2.7. Le financement du projet :

Le financement est un aspect critique de la vie du projet. C'est de lui que vont le lancement et le développement de l'activité. Il faut convaincre les investisseurs de l'opportunité et de la faisabilité du projet. Le business plan permet d'engager le dialogue avec les banquiers et les investisseurs. A ce stade, le créateur doit parfaitement maîtriser son projet et être en mesure de répondre à toutes les questions posées par les partenaires financiers éventuels.

3.2.8. Le lancement :

Le lancement des activités démarre avec la mise en ordre de l'entreprise. Pour cela, il est indispensable que tous les engagements pris par le créateur et ses partenaires soient concrétisés. Ce sont les premières années d'existence de l'entreprise où les objectifs commencent à se matérialiser, où l'entrepreneur doit créer l'équipe de production (direction, travailleurs), les premiers clients font surface, recherche de financement préalable. C'est la période la plus délicate du processus. L'entrepreneur est appelé à s'installer avec l'équipement et le financement nécessaires et commencer son activité. Un des concepts de base de l'entrepreneuriat est de commencer petit, l'entrepreneur n'a pas à s'équiper avec un maximum d'outils.

3.2.9. Le développement :

Un des principaux enjeux d'un entrepreneur est de développer son entreprise. Cette phase diffère d'un entrepreneur à un autre et d'un projet à un autre. Une entreprise se développe en augmentant ses effectifs, en diversifiant son activité, en étendant ses moyens de distribution, en augmentant sa gamme de produits ou services...etc. Cependant l'entrepreneur doit s'interroger sur le « comment » du développement de son entreprise et surtout définir les bonnes actions à mettre en œuvre.

Tableau 1- 1 : Étapes et activités du processus de création d'entreprises

Étapes	Initiation	Préparation	Démarrage	Consolidation
Activités	1. Identification de l'occasion d'affaires.	1. Rédaction du plan d'affaires.	1. Enregistrement juridique de l'entreprise.	1. Réaliser des activités de promotion ou de marketing.
	2. Réflexion et développement de l'idée d'affaires.	2. Réalisation de l'étude de marché.	2. Engagement à temps plein dans le projet.	2. Vendre.
	3. Décision de créer l'entreprise.	3. Mobilisation des ressources.	3. Aménagement des installations et des équipements.	3. Atteindre le seuil de rentabilité.
		4. Constitution de l'équipe entrepreneuriale (partenaires).	4. Développement du premier produit ou service.	4. Planification formelle.
		5. Enregistrement d'une marque de commerce et/ou d'un brevet.	5. Embauche des employés.	5. Gestion.

			6. Première vente.	
--	--	--	--------------------	--

Source : FILION, BORGES ET SIMARD (2006) *Étude du processus de création d'entreprises*³⁶

Pour faciliter le processus de création d'une entreprise et en vue d'en faciliter sa compréhension FILION, BORGES ET SIMARD (2007)³⁷ ont recensé les principaux écrits sur le processus de création d'entreprises et l'ont ensuite synthétisé. Le tableau n° 1-1 présente en quatre étapes les principales activités du processus de création d'une entreprise.

3.3. Les composantes de la démarche de création :

Aujourd'hui, plusieurs recherches en entrepreneuriat ont montré la multiplicité, la complexité et la dynamique des processus de création d'entreprises. GASSE (2004)³⁸ constate que cette démarche combine deux catégories de composantes qui comprennent des éléments qui expliquent les différents types de démarches de création.

3.3.1. La composante stratégique :

Est un ensemble formé par le projet d'entreprise, l'environnement et les ressources.

3.3.2. La composante psychologique :

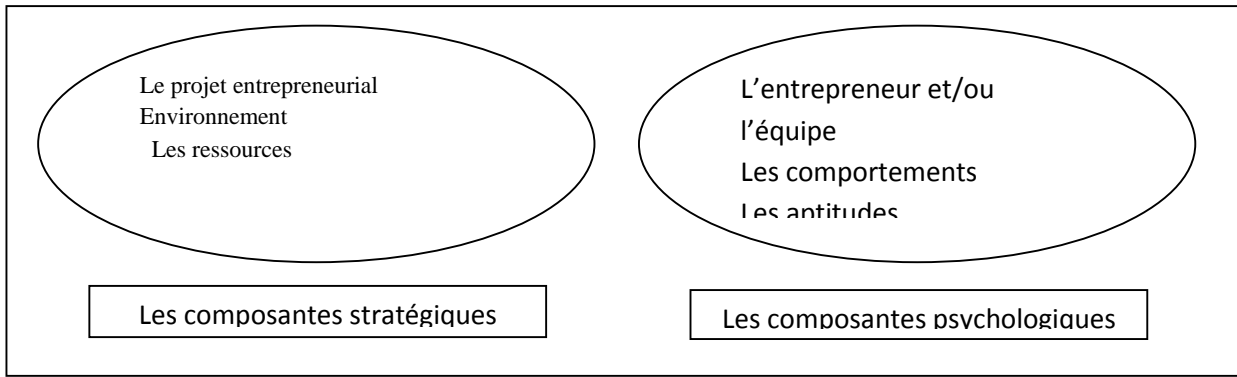
Est un ensemble de comportements, d'aptitudes et de motivations du ou des porteurs de projets. Nous résumons l'ensemble de ces composantes dans la figure qui suit :

Figure 1-2 : Les composantes de base du processus de création

³⁶ CANDIDO B, LOUIS J.F, GERMAIN S. (2006), « Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME », 8e Congrès international du CIFEPME, Fribourg, octobre 2006, p. 2.

³⁷ CANDIDO B, LOUIS J.F, GERMAIN S. (2007), « Jeunes créateurs d'entreprise : leur parcours, de l'initiation à la consolidation », 5ème congrès international de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke, octobre 2007.

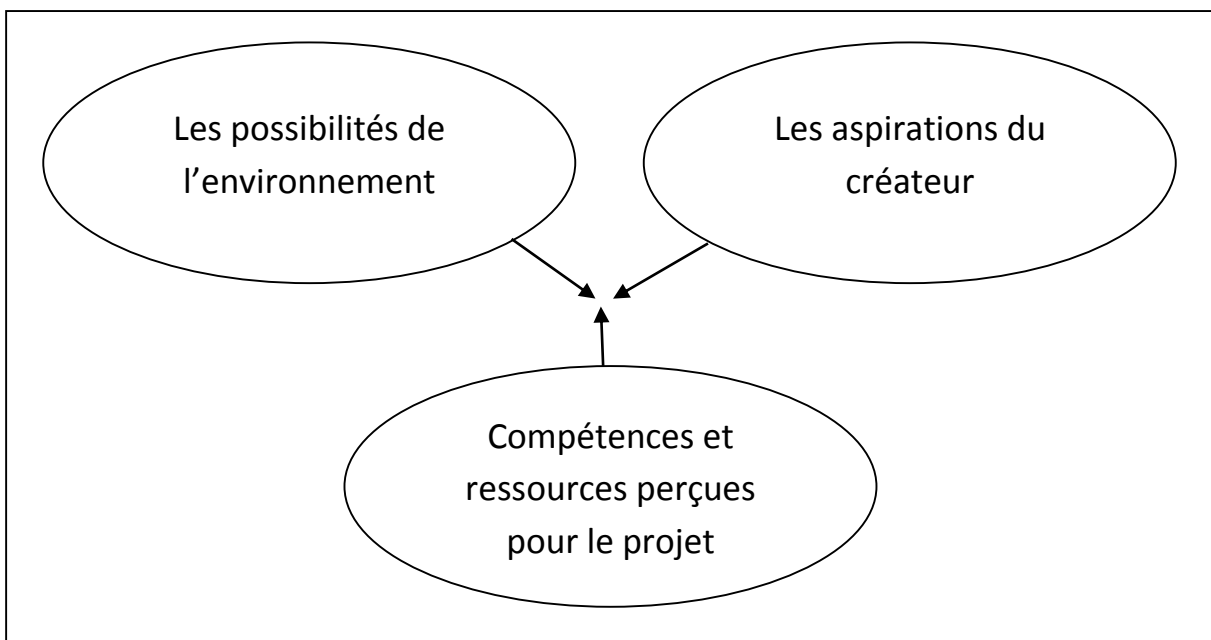
³⁸ GASSE Y. (2004), « Les structures d'appui à la création d'entreprise : contribution en vue de l'évaluation de leurs performances », 4ème congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat, Octobre 2004, p. 6.



Source : GASSE (2004) « Les structures d'appui à la création d'entreprise : contribution en vue de l'évaluation de leurs performances »³⁹

Cependant, le processus de création se déclenche dès lors que les différents éléments des deux composantes s'affrontent, se mettent en interaction, voir se combinent (voire figure n°3) afin de prendre des décisions et engager des actions entrepreneuriales.

Figure 1-3 :la confrontation des composantes de la démarche de création.



Source : GASSE (2004) « Les structures d'appui à la création d'entreprise : contribution en vue de l'évaluation de leurs performances »⁴⁰

Nous avons abordé dans cette section les concepts généraux relatifs à notre thème afin de se familiariser avec le langage utilisé dans le travail de recherche.

³⁹ Ibid., p.6.

⁴⁰ GASSE Y. (2004), *Op. cit.*, p.8.

Section 2 : présentation de l'organisme d'accueil « MEDAFCO-Consulting » :

Le potentiel des entrepreneurs algériens est capable de changer la donne du marché de l'emploi et de la croissance économique en Algérie. Cependant, face aux défis économiques de l'environnement actuel, l'entrepreneur se doit d'adopter des stratégies optimales.

«MEDAFCO-Consulting» est un cabinet de consulting qui active pour la promotion et l'accompagnement des investissements innovants en Algérie à l'aide d'un réseau d'experts de différents domaines.

A travers ce chapitre nous donnerons une vue générale sur l'entreprise « MEDAFCO-Consulting » qui nous a accueilli pour notre stage.

1. Présentation de la société « MEDAFCO - Consulting » : ⁴¹

« MEDAFCO - Consulting », est une EURL créée en 2007, sise à Villa n° 80 lotissements El-Djamila - Alger. L'entreprise dispose d'un capital social de 100 000 DZD et est actuellement gérée par Monsieur Mohammed Kamel OSMANE.

Cette entreprise de droit Algérien, vise à développer la croissance économique et l'emploi à travers ses différents programmes d'accompagnement et de promotion de l'entrepreneuriat et l'investissement en Algérie, en mettant à la disposition des entreprises en stade de création et des entreprises en stade de croissance une panoplie de services, de conseils, d'études et de formations à l'investissement.

L'entreprise est actuellement constituée d'un réseau de consultants qui regroupe des experts locaux provenant de tout le territoire national, mais aussi à l'international avec des algériens résidant en Europe, Amérique du nord, et autre pays.

2. L'Organisation de « MEDAFCO - Consulting » :

La société MEDAFCO est composée en trois (03) entités principales (conseil d'administratif, conseil exécutif et conseil scientifique). ⁴²

⁴¹ <http://www.medafco.org/> (15/05/2016 à 12h50).

⁴² <http://www.medafco.org/> (08/05/2016 à 22h01).

2.1.Le conseil d'administration :

Le conseil d'administration MEDAFCO- Consulting est investi de tous les pouvoirs pour prendre toutes les décisions qui ne sont pas réservées à l'assemblée générale.

Un président, élu par le conseil d'administration, est doté du pouvoir de représentation de l'entreprise dans tous les actes de la vie civile.

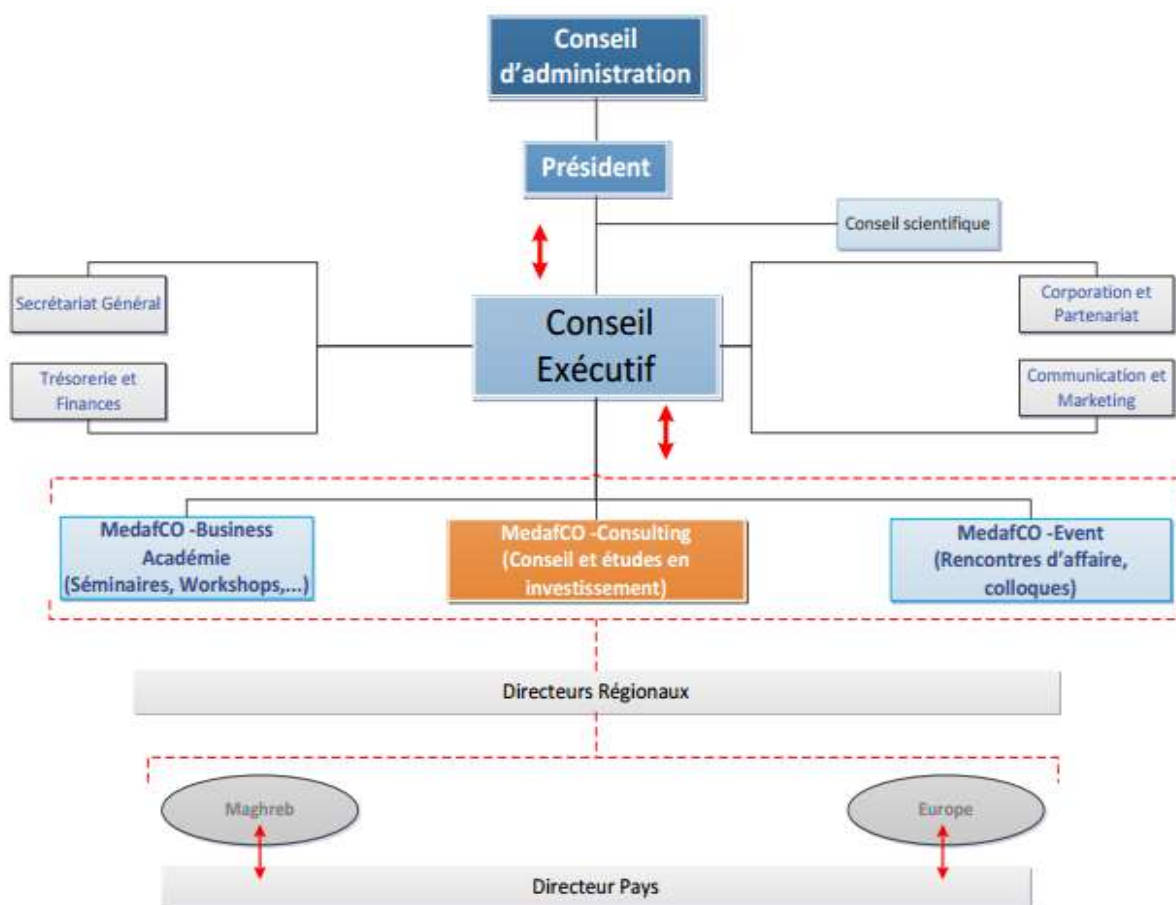
2.2.Le conseil exécutif :

Le conseil exécutif est désigné par le conseil d'administration qui lui délègue tous les pouvoirs pour gérer l'entreprise.

2.3.Le conseil scientifique :

C'est l'organe consultatif de MEDAFCO- Consulting. Il est désigné par le conseil d'administration, parmi les compétences de l'entreprise. Il est composé de conseillers pluridisciplinaires investis d'une triple mission :

Figure 1-4 :L'organigramme de MEDAFCO - Consulting



Source : Document interne à l'entreprise

- Conseiller le Conseil d'Administration dans l'élaboration du programme général et des plans d'actions,
- Dans le cadre de l'élaboration du programme d'action de l'association, favoriser l'échange et le dialogue entre tous les membres impliqués en vue d'assurer la pertinence et l'efficacité de son programme annuel,
- Contribuer à l'information de l'assemblée générale, des membres de l'association et de ses partenaires.

Pour plus de visibilité sur l'organisation de MEDAFCO- Consulting, nous présentons dans la figure n°4 le schéma qui représente l'organigramme de l'entreprise

3. Les activités de MEDAFCO- Consulting :

Les activités sont organisées autour de trois (03) pôles :

3.1.MEDAFCO-Forum :

Son rôle est limité à l'organisation de forums ou de colloques spécialisés en vue de :

- Renforcer la coopération technique et scientifique entre les opérateurs euro-méditerranéens.
- Promouvoir les opportunités d'investissements et informer les opérateurs internationaux sur les nouvelles données législatives et économiques des pays méditerranéens.

3.2.MEDAFCO-Consulting :

Son rôle se définit dans le :

- Conseil et accompagnement des investisseurs dans les pays méditerranéens ;
- Conseil et accompagnement en mise à niveau des entreprises ;
- Conseil en stratégie de partenariat entre les opérateurs méditerranéens.

« MEDAFCO - Consulting » met aussi à disposition de ces clients un panel d'outils de travail intégrés dans ce pôle énumérés comme suit :

- Etudes sectorielles ;
- Guides sectoriels ;
- Textes officiels ;

- Revues de presse spécialisées.

3.3.Pôles de compétences :

« MEDAFCO - Consulting » offre des solutions aux entrepreneurs/PME structurées en huit (08) types de compétences (conseil, études, formation), qui sont :

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

4. Objectifs de « MEDAFCO - Consulting » :

L'entreprise a pour objectif d'impulser l'entrepreneuriat innovant en apportant des solutions aux principales contraintes auxquelles sont confrontés les entrepreneurs. Afin de réaliser ces objectifs MEDAFCO- consulting met en place les ressources nécessaires. Il s'agit de :

- Ressources Humaines qualifiées,
- Accès au Capital,
- Accompagnement dans la complexité du climat des affaires (instabilité réglementaire, contraintes bureaucratiques...etc.).

5. Processus d'accompagnement des entrepreneurs à MEDAFCO-Consulting :

Cette étude sommaire sur « MEDAFCO - Consulting » ainsi que notre stage, nous ont permis de comprendre l'organisation de la société, et nous ont renseigné sur ses rôles et ses missions. L'entreprise se veut mobiliser, et utilise toutes ses capacités afin d'accroître la satisfaction de ses clients. Pour mieux cerner notre pratique nous allons, dans ce qui va suivre, expliquer comment se présente la fonction d'accompagnement de MEDAFCO- consulting.

Le processus d'accompagnement est découpé en quatre (04) phases successives. La première phase est la phase d'initiation, où les grandes lignes du projet sont tracées, suivi de la phase de

planification durant laquelle seront définis les détails relatifs au projet de création et à son exécution, puis vient la phase de suivi et de réalisation.

5.1.Phase d'initiation :

Elle se présente comme suit :

5.1.1. Réception de l'entrepreneur et collecte d'information :

Tout entrepreneur désirant solliciter les services de « MEDAFCO - Consulting » peut prendre contact avec l'entreprise par téléphone ou par email, et convenir d'un rendez-vous afin de soumettre sa requête à la direction.

Lors de la réunion entre « MEDAFCO - Consulting » et l'entrepreneur, un expert se chargera de recueillir des informations clés sur le client, telles que :

- Informations personnelles : Nom et prénom de l'interlocuteur, Email et Numéro de téléphone,
- Situation (étudiant, employé, sans emploi ...),
- Description du projet,
- Secteur d'activité,
- L'état d'avancement : précision de l'avancement du projet.

Puis, l'expert retiendra des informations relatives aux besoins de l'entrepreneur, Selon le pôle de compétence visé par ce dernier, une liste préétablie des services offerts par «MEDAFCO - Consulting» lui sera proposée afin qu'il puisse choisir une offre prédéfinie.

5.1.2. La formation :

La formation, l'accompagnement, ainsi que les valeurs et attitudes de l'entrepreneur potentiel induisent l'entrepreneur à passer à l'acte par la traduction de ses intentions en actions entrepreneuriales.

Pour MEDAFCO-Consulting la formation est une phase importante dans le processus d'accompagnement cette dernière se déroule sans interruption, durant cinq (05) semaines.

Le programme de cette formation s'articule autour de deux (02) cycles encadrés par des experts internationaux de hauts niveaux.

1^{er} Cycle :

Sept modules de formation d'une durée de treize (13) jours portant sur la « Compréhension du management des TPE/PME innovantes et sensibilisation à la création d'entreprise » dont les principaux sont :

- Financement de l'innovation et montage de dossiers de financement,
- Connaissance et enjeux de l'entreprise innovante,
- Communication interpersonnelle (principes, outils et techniques),
- Comptabilité et gestion, Droit des TPE PME PMI.

2^{ème} Cycle :

Trois (03) modules de formation d'une durée de sept (07) jours portant sur la définition et élaboration des projets professionnels des entrepreneurs, qui sont :

- Business plan et Business model,
- Construction du projet professionnel,
- Elaboration du plan marketing.

Après avoir eu les informations nécessaires sur le projet, l'entrepreneur et ses motivations, MEDAFCO-Consulting sélectionnera les entrepreneurs qui répondent au mieux aux critères de sélection à savoir : la motivation et l'originalité du projet.

5.2.Phase de planification :

La direction désignera un consultant à titre de chef de projet qui va accompagner l'entrepreneur dans la création de son entreprise. Ce dernier sera sélectionné en fonction des critères suivants :

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

L'accompagnateur retenu, étudiera le dossier de l'entrepreneur, et fournira à la direction de «MEDAFCO - Consulting» un compte rendu sur la faisabilité du projet, et des prévisions quant à la réalisation du projet.

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

- Le marché potentiel ;
- les choix de ressources humaines ;
- les choix juridiques ;
- les ressources financières nécessaires.

5.3.La phase de suivi et la réalisation :

L'accompagnateur va orienter l'entrepreneur dans la création de son entreprise en lui envoyant un tableau de bord à remplir pour renseigner toutes ses attentes. Il va par la suite cerner d'avantage son besoin et va orienter l'entrepreneur sur le climat des affaires et aussi dans la création juridique de son entreprise en lui expliquant les différentes procédures, ainsi que les procédures et dispositif des institutions tel que l'ANSEJ, CNAC...etc.

Section 3 : méthodologie de la recherche :

La recherche « consiste à formuler une question articulant des objets théoriques, empiriques ou méthodologiques. »⁴³. Dans cette section, nous allons nous intéresser à la méthodologie mise en œuvre dans notre travail de recherche afin de poser l'ancrage méthodologique nécessaire et pratique pour répondre à notre problématique. En premier lieu, nous expliquerons le choix du terrain, du sujet et de l'objectif de recherche. En second lieu, nous présenterons la méthode de recherche adoptée, qui se base sur une démarche qualitative. Par la suite, nous expliquerons les raisons de notre choix pour cette approche qualitative.

1. Choix du thème et de l'entreprise :

Notre travail s'est basé sur l'analyse de l'accompagnement entrepreneurial dans MEDAFCO-Consulting, c'est ce que nous allons expliquer par la suite.

1.1. Choix du thème :

D'abord, l'une des raisons qui a conduit notre choix pour cette thématique réside dans la nouveauté de notre sujet de recherche. Ensuite, nous avons choisi de garder un esprit de continuité, par rapport aux travaux de recherches effectués précédemment par les étudiantes de l'ENSM. Ces dernières ont étudié l'accompagnement par des institutions publiques. Il se trouve que ces cas de figures se focalisent principalement sur un accompagnement administratif ou financier, par des dispositifs que l'Etat a mis en place pour favoriser la création d'entreprise ou d'emploi. Par conséquent, nous voulions avoir un regard sur l'accompagnement effectué par le secteur privé pour pouvoir apprécier son apport en tant qu'acteur privé à la création d'entreprise en Algérie et à l'économie algérienne en général.

Nous sommes donc bien ici en présence d'un phénomène nouveau, assez rare, jusqu'ici peu traité par la communauté scientifique. A cet effet, le choix de notre thématique doit suivre une méthodologie de recherche adéquate à ce dernier.

1.2. Choix de l'entreprise :

Le choix de l'entreprise s'est porté sur MEDAFCO-Consulting. En premier lieu, car elle est considérée aujourd'hui comme étant l'une des premières entreprises du secteur privé à être un

⁴³ THIETART R.A. al. (1999), « *Méthodes de recherches en management* », Paris, DUNOD, pp 38-535.

acteur dans la création d'entreprise, répondant ainsi aux attentes de la société dans le développement de l'économie nationale.

En second lieu, ce choix repose sur la proximité et l'accessibilité au terrain. En effet, ayant fait la formation, dispensée par MEDAFCO-Consulting, qui rentre dans le processus d'accompagnement, nous avons pu rencontrer les formateurs et accompagnateurs ainsi que quelques entrepreneurs, ce qui a pu faciliter notre étude sur le terrain.

1.3. Objet de recherche :

Dans notre recherche, nous allons tenter d'évaluer l'accompagnement entrepreneurial au sein de MEDAFCO-Consulting et ce à travers une étude qualitative combinée aux concepts développés dans la littérature managériale sur le sujet.

Plus précisément, nous allons tenter de répondre à la question du comment l'accompagnement entrepreneurial peut influencer la création d'entreprise.

2. Démarche méthodologique :

La méthodologie d'une recherche trace les modalités d'acquisition de la connaissance, elle représente « l'itinéraire de la recherche et englobe à la fois les étapes de choix, de production, de recueil, de traitement, d'analyse des données, ... etc. »⁴⁴.

La méthode de recherche se définit par rapport au contexte dans lequel évolue l'objet de recherche mais également de la nature de la question de recherche. A ce titre, nous rappellerons que la question centrale de notre recherche se formule de la manière suivante :

« Quel est l'apport de l'accompagnement entrepreneurial pour la concrétisation des projets des entrepreneurs ? »

2.1. Raisonement scientifique :

Dans le cadre d'une recherche, le chercheur est obligatoirement confronté à un certain nombre de démarches : démarche de déduction, d'induction ou encore d'abduction. Elles constituent les processus qui permettent de répondre à la question « comment je cherche ? » (Charreire et

⁴⁴ MBENGUE A. (2001), « *Posture paradigmatique et recherche en management stratégique* » (Cité par MARTINET A.C, THIETART R.A. (2001), « *Stratégies –Actualités et futurs de la recherche* », France, Edition Vuibert, p. 44.).

Durieux, 2003)⁴⁵. Plusieurs processus permettent donc de construire la connaissance tels que présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1- 2 : Processus de construction des connaissances

Abduction	« [...] <i>L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter</i> » (KOENIG, 1993, cité par CHARREIRE et DURIEUX, 2003, p. 61)
Déduction	La déduction se caractérise « <i>par le fait que, si les hypothèses formulées initialement (prémises) sont vraies, alors la conclusion doit nécessairement être vraie</i> » (CHARREIRE et DURIEUX, 2003), p. 59
Induction	« <i>Un raisonnement qui utilise des prémisses contenant des informations sur certains éléments d'une catégorie dans le but de procéder à une généralisation à l'ensemble de la catégorie, y compris, par conséquent à des éléments de la catégorie qui n'ont pas été étudiés</i> » (BLAUG, 1982), p15

Source : (ROUANE, *Le transfert inter-organisationnel de compétence entre joint-Ventures Euro-Algérienne et entreprises mères européennes 2014*)⁴⁶

Pour mener à bien notre recherche et répondre à la problématique posée, nous avons d'abord opté pour une démarche exploratoire sur le terrain, afin d'observer et analyser l'existant. De ce fait, nous ne sommes pas allés sur le terrain avec des hypothèses préconçues à tester, mais nous les avons conçus au fur et à mesure des allers-retours permanents entre les faits observés sur le

⁴⁵ CHARREIRE P.S, DURIEUX F. (2007), « *Explorer et tester : les deux voies de la recherche* » (Cité par THIETART R.A. (2007), « *Méthodes de Recherche en Management* », 2ème édition, Paris, DUNOD, pp. 58-78).

⁴⁶ ROUANE R. (2014), « *Le transfert inter-organisationnel de compétence entre joint-Ventures Euro-Algérienne et entreprises mères européennes* », These de Doctorat, Université de Nice, p .118.

terrain et la connaissance conceptuelle de notre étude. Cette démarche nous a permis de mieux cerner notre sujet de recherche.

Nous avons adopté, tout au long de notre recherche, le raisonnement hybride, notamment lors de l'analyse de l'accompagnement entrepreneurial.

2.1.1. La démarche déductive :

Celle-ci se présente comme une démarche scientifique que mobilise un raisonnement qui vise à vérifier des théories en les confrontant à une réalité observée.

On a emprunté cette démarche, d'une part, pour définir les concepts et les variables de notre étude. D'autre part, nous avons utilisé ce raisonnement lors de la construction du guide d'entretien, en partant d'un cadre théorique général auquel on a eu accès à travers nos lectures, pour arriver par la suite à élaborer un guide d'entretien spécifique à notre objet d'étude.

Dans le cas de notre travail de recherche, nous avons essayé d'appliquer les principes théoriques concernant l'accompagnement de l'entrepreneuriat et l'entrepreneuriat en générale au cas de MEDAFCO-Consulting. Il s'agit d'une simple comparaison entre la théorie et la pratique par l'observation ou bien par le questionnement lors des entretiens.

2.1.2. La démarche inductive :

« Il s'agit d'une généralisation prenant appui sur un raisonnement par lequel on passe du particulier au général, des faits aux lois, des effets à la cause et des conséquences aux principes. En effet cette démarche vise à produire des hypothèses, en partant de multiples observations de la réalité »⁴⁷.

Cette démarche a été mobilisée dans l'analyse des données collectées ainsi que dans la construction de notre guide d'entretien et cela en s'inspirant de notre étude exploratoire.

2.2.Approche méthodologique qualitative :

Dans le domaine de la recherche en management les méthodes qualitatives ont toujours revendiquées une place importante.

⁴⁷ THIETART R.A et coll. (2007), « Méthodes de recherche en management », 3ème Edition, Paris, DUNOD, p.61.

Dans le cadre de notre recherche, notre intérêt s'est particulièrement porté sur une méthodologie qualitative. Cette démarche qualitative permet la description de la réalité de l'accompagnement entrepreneurial par la prise en compte de la richesse des mots employés par les entrepreneurs et les accompagnateurs, Les mots possèdent, en effet, un caractère « concret », « évocateur » et « significatif » qui s'avère souvent plus convaincant que les chiffres (Huberman et Miles, 1991).

Une meilleure compréhension de notre objet d'étude dans son ensemble, tel qu'il est vécu et interprété par les acteurs de l'entreprise, permettant ainsi de mieux cerner la complexité du phénomène étudié. La force des données qualitatives réside, en effet, dans leur fort potentiel « de décryptage de la complexité » (Miles et Huberman, 2003).

En effet, le choix de l'approche qualitative répond aux objectifs principaux de la recherche. Notre recherche s'inscrit dans cette approche qualitative, car nous souhaiterons d'abord comprendre un phénomène grâce à une réalité vécue et racontée par les acteurs à savoir les accompagnateurs et les entrepreneurs. Ensuite, expliquer l'apport de l'accompagnement pour la concrétisation des projets des entrepreneurs.

Pour ce faire, nous avons étudié un ensemble d'entrepreneurs listé dans l'annexe n°1. Leurs projets sont très variés et touchent plusieurs secteurs ; des projets de travaux public, agriculture ou au secteur des services.

Par manque de temps nous n'avons pas pu nous entretenir avec l'ensemble de ces entrepreneurs. Nous avons choisi dans un premier temps de nous entretenir avec ceux qui ont finalisé la création de leur entreprise (listé dans l'annexe n°2), puis en second lieu quelques entrepreneurs qui ont abandonné en cours de route. L'ensemble d'état d'avancement des projets et expliqué dans l'annexe n°3.

Nous ajoutons que, dans le cas de notre travail de recherche, il s'agit d'un thème relativement nouveau où peu de données statistiques sont disponibles.

C'est pour ces raisons nous avons choisi d'utiliser la méthode qualitative comme méthode de collecte et de traitement des données et informations.

2.3.Les techniques de collecte de données :

Afin de garder une certaine cohérence avec notre démarche méthodologique nous avons opté pour l'entretien, l'observation et la documentation comme technique de collecte de données.

En effet, notre travail de recherche se base essentiellement sur des mots et des faits racontés par les acteurs qui composent l'organisation étudiée (discours, observations non participantes et participantes, entretiens, documents, rapports annuels, ... etc.).

Ces techniques nous ont semblées être les plus pertinentes et les plus adéquates aux exigences de notre problématique. De plus, comme l'affirme WACHEUX (1996), l'entretien et la documentation sont « deux sources incontournables lorsque l'on s'intéresse aux acteurs, à l'organisation et aux comportements des acteurs dans l'organisation »⁴⁸.

Nous précisons que cette démarche combine trois approches de recueil d'informations, à savoir : une étude documentaire, les entretiens et les observations que nous avons utilisé tout au long du stage puis une triangulation entre les résultats des trois méthodes afin de croiser les données collectées.

2.3.1. L'analyse documentaire :

La recherche documentaire représente une source primordiale dans notre travail de recherche.

Passer par cette phase est important, car en plus de compléter les informations recueillies lors des entretiens. Elle permet au chercheur de se familiariser avec les procédures et les processus déployés au sein de l'entreprise, ainsi que la culture et les valeurs que cette dernière tend à transmettre.

Pendant notre travail de recherche, le recueil de la documentation s'est fait de deux sources différentes, externe et interne.

a. Source externe :

Nous avons passé en revue la littérature sur l'entreprenariat et l'accompagnement en général. Cette recherche documentaire a eu lieu principalement à la bibliothèque de l'Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM), de l'école des hautes études commerciales (EHEC) et au centre culturel français (CCF). Tous les documents consultés dans le cadre de ce travail sont cités, et indiqués au niveau de la bibliographie.

⁴⁸ WACHEUX F. (1996), « *Méthodes qualitatives et recherche en gestion* », Paris, Économica, p. 192.

Nous avons aussi fait une recherche plus générale sur le Web pour mettre à jour d'éventuels documents externes concernant MEDAFCO-Consulting (articles de presse, apparition de l'entreprise dans certaines études relatives à l'entrepreneuriat, ... etc.).

b. Source interne :

Nous avons étudié des documents relatifs à l'organisme d'accueil. Nous avons pu avoir une quantité importante de notes internes, de brochures et d'exemples de procédures utilisés en interne.

Tout au long de notre enquête, l'analyse documentaire s'est avérée être d'une grande utilité et d'une aide importante, à la fois lors de la phase de collecte des données, qu'à la phase de traitement et d'analyse.

2.3.2. Observation participante :

L'observation est l'une des techniques de recueil d'informations à laquelle on a eu recours tout au long de notre présence en entreprise. Elle constitue « un mode de recueil alternatif de l'entretien dans le sens où le chercheur peut analyser des données factuelles dont les occurrences sont certaines, plutôt que des données verbales dont l'inférence factuelle est sujette à caution »⁴⁹.

Selon SAVALL et ZARDET « l'observation directe vise essentiellement à recenser des informations sur les effets des dysfonctionnements »⁵⁰.

Elle représente une technique assez particulière dans la démarche qualitative. Elle se matérialise par le fait que « le chercheur observe de lui-même, de visu, des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation, pendant une période de temps délimitée⁵¹ ».

En effet, le statut de manager opérationnel apprenti au sein de MEDAFCO-Consulting, nous a permis d'exercer une observation participante. Le fait de travailler en étroite collaboration avec les accompagnateurs, consultants et les entrepreneurs nous a laissé voir de très près le déroulement des réunions, des ateliers d'accompagnement et le suivi des entrepreneurs ; ce qui

⁴⁹ THIETART R.A et coll. (2007), Op. cit., p. 192.

⁵⁰ SAVALL.H et ZARDET .V. (1995), « *Maîtriser les coûts et les performances cachés, le contrat de performance périodiquement négociable* », 3ème édition, Paris, Economica.

⁵¹Baumard P., Donada C., Ibert J. et Xuereb J.-M., (2003) (Cité par Thietart R. A. et all, « *Méthodes de recherche en management* », 3e édition, Dunod, Paris, p.238).

nous a facilité l'observation des pratiques réelles de l'organisation et de ses acteurs pour tenir compte de leurs comportements.

2.3.3. Les entretiens :

Il consiste en « un dispositif de face-à-face où un enquêteur a pour objectif de favoriser chez un enquêté la production d'un discours sur un thème défini dans le cadre d'une recherche »⁵². Il peut être défini comme étant « une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse les données rationnelles reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus »⁵³.

a. Conduite des entretiens :

Tout au long de notre recherche nous avons effectué deux types d'entretiens à savoir : des entretiens exploratoires et des entretiens semi-directifs.

Comme première étape, nous avons commencé par des entretiens libres, vu que c'était en relation avec le travail demandé chez MEDAFCO-Consulting où nous faisons le suivi des entrepreneurs via des réunions hebdomadaires avec les accompagnateurs.

Les personnes interviewées s'expriment librement sans beaucoup d'intervention de notre part. Cette première étape nous a permis de mener à bien notre étude exploratoire mais aussi de construire le guide d'entretien.

Pour la seconde étape, qui est les entretiens semi-directifs, nous avons veillé à poser des questions permettant de répondre à un certain nombre de sujets non évoqués spontanément par les personnes rencontrées ou à intervenir pour préciser à nouveau les objectifs de notre recherche lorsque nous l'estimions nécessaire.

Les entretiens ont été individuels. La durée moyenne des entretiens était de deux heures.

b. Guide d'entretien :

⁵² FREYSSINET D.J. (1997), « *Méthodes de Recherche en Sciences Sociales* », Coll. AES, Paris.

⁵³ THIETART.R.A et coll. (2007), Op. cit.

Les entretiens semi-directifs ont été effectués sur la base de deux (02) guides d’entretien (voir annexe n°4), élaborés au préalable, le premier pour les accompagnateurs et formateurs (voir tableau N) et le deuxième concerne les entrepreneurs (voir tableau N). Cela, nous a permis de collecter un maximum d’informations relatives à notre problématique, puis les analyser selon la grille en annexe n°5.

Tableau 1- 3 : Les accompagnateurs formateurs interviewés.

Fonction	Date	Lieu
Accompagnateur	24/04/2016	Externe : Directeur de banque
Formateur	28/04/2016	Externe : Entrepreneur
Formateur	16/05/2016	Externe : Entrepreneur
Manager opérationnel	19/05/2016	Interne : à MEDAFCO
Manager opérationnel	23/05/2016	Interne : à MEDAFCO

Tableau 1- 4 : Les entrepreneurs interviewés.

Nom de l’entreprise	Date
CARRIERE BOOSTER	26/04/2016
BIO-SAFRAN	17/05/2016
RESIDENCE LE SOLEIL	16/05/2016
SARL CHEMAM NEGOCE BOIS	29/05/2016

2.3.4. La triangulation de l’information :

La triangulation est pour nous un moyen d'arriver à une validation des données recueillies par les différentes techniques.

Nous avons mobilisé l'outil de triangulation qui nous a permis de confronter les entretiens effectués à notre observation et de faire un rapprochement entre les données recueillies.

Cette approche rejoint « l'inter subjectivité contradictoire qui consiste à confronter les points de vue relatifs et subjectifs de chacun des acteurs, en organisant et suscitant des interactions entre acteurs dotés de points de vue en partie convergents, et en partie différents, voire contradictoires »⁵⁴.

En effet, Ceci nous a permis de repérer des liens entre un bon nombre de données, en vue de confirmer ou infirmer nos hypothèses qui seront amenées à évoluer dans d'autres sujets de recherche.

2.4. Analyse des données :

Analyser et traiter des données qualitatives, revient avant tout à reprendre les mots et les discours, ensuite à les rassembler selon des thématiques et des catégories et enfin à tirer des conclusions et des interprétations de ces observations.⁵⁵

Lors des entretiens, nous nous sommes basés sur une prise de notes, mais aussi sur des enregistrements lorsque l'interviewé l'autorisait.

Nous avons transcrit les enregistrements qu'on a pu faire. Ceci nous a permis de mettre en évidence les phrases témoins représentatives (verbatim). Par la suite, nous avons procédé au classement des idées qui abordent le même sujet, que nous avons classés ensuite selon les différents thèmes du guide d'entretiens.

Nous avons présenté dans cette section notre méthodologie de recherche. Cette dernière suit une démarche qualitative, dans le sens où elle se limite aux mots des acteurs et des documents internes et externes étudiés.

⁵⁴ HENRI S, VERONIQUE Z. (2004), « Recherche en Sciences de Gestion : approche Qualimétrique observer l'objet complexe », Paris, Economica, Paris. P. 221.

⁵⁵ Vilatte J. C., (2007), « L'entretien comme outil d'évaluation », Synthèse Formation « Evaluation », Lyon, p. 2.

Conclusion :

Dans ce chapitre, nous avons présenté une idée générale sur notre sujet de recherche, la méthodologie de recherche que nous mobiliserons et la présentation de notre terrain. Nous avons choisi de commencer notre mémoire par ce chapitre pour mieux comprendre le chapitre suivant.

Chapitre 2 :
Accompagnement
entrepreneurial de
MEDAFCO-Consulting

Chapitre 2 : Accompagnement entrepreneurial de MEDACFO – Consulting

Ce second chapitre a pour objectif de clarifier le concept d'accompagnement entrepreneurial et de positionner notre recherche sur le terrain. Nous avons essayé de mettre en relation, dans la première section, les concepts généraux et notre observation ainsi que l'étude descriptive.

Nous présentons, dans la seconde section, l'ensemble des résultats de notre analyse relative au fonctionnement de MEDAFCO-Consulting avec les recommandations ressorties du terrain. Dans la troisième et dernière section nous analyserons l'accompagnement entrepreneurial en apportons quelque suggestions concernant celui-là.

Section 1 : Concepts généraux et étude descriptive

La thématique de l'accompagnement suscite un intérêt croissant. Nous témoignons ceci par la multiplication des travaux académiques et les initiatives politiques⁵⁶.

1. Définitions :

En reprenant la définition de CUZIN et FAYOLLE (2004), « l'accompagnement se présente comme une pratique d'aide à la création d'entreprise, fondée sur une relation qui s'établit dans la durée et n'est pas ponctuelle, entre un entrepreneur et un individu externe au projet de création. A travers cette relation, l'entrepreneur va réaliser des apprentissages multiples et pouvoir accéder à des ressources ou développer des compétences utiles à la concrétisation de son projet ». ⁵⁷ Cette définition reprend l'accompagnement comme étant une relation permanente, mais n'explique pas la construction de cette relation.

MESSEGHEM K. et SAMMUT S.S (2011) démontre que l'accompagnement se construit entre accompagnateurs et accompagnés et le définit comme étant « un processus Co-construit engagé entre un accompagné et un ou plusieurs accompagnants. Le processus implique non seulement un bénéfice en termes de connaissances acquises, maîtrisées et organisées, mais aussi en terme de légitimité renforcée au regard des parties prenantes » ⁵⁸.

⁵⁶ CHABAUD D., EHLINGER S et PERRET V. (2005), « *Accompagnement de l'entrepreneur et légitimité institutionnelle. Le cas d'un incubateur* », 4ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sénat, Paris.p.2.

⁵⁷ CUZIN R, FAYOLLE A. (2004), *Op. cit.*, p. 79

⁵⁸ MESSEGHEM K., SAMMUT S. (2011), *Op. cit.*, pp.32-33

Par conséquent, d'après ses définitions nous pouvons dire que l'accompagnement est un levier de développement des entrepreneurs qui met en relation l'accompagnant et l'accompagné dans le processus entrepreneurial pour favoriser sa bonne exécution.

Selon l'APCE⁵⁹ (2001) on retrouve plusieurs dimensions dans l'accompagnement à savoir : La durée qui varie, la fréquence des relations, l'unicité de la structure d'accompagnement (si plusieurs individus interviennent), et la prise en compte de la diversité des problèmes qui se posent au créateur d'entreprise et l'adaptation à la culture et à la personnalité du créateur.⁶⁰

MEDAFCO-Consulting, s'inscrit dans une procédure d'accompagnement entrepreneurial qui s'inspire de ces dimensions, en combinant :

- **La durée de la relation** : Elle varie selon le besoin de l'entrepreneur qui peut être de 6 mois jusqu'à deux années.
- **La fréquence des relations** : Elle est modulée selon les besoins de porteurs de projet. Cependant ces derniers mois MEDAFCO-Consulting a mis en place un calendrier pour les relations entre le porteur de projet et son accompagnateur et ceci en programmant pour chacun entrepreneur une séance par semaine voir deux.
- **L'unicité des relations** : l'accompagnement au sein de MEDAFCO-Consulting est personnalisé chaque porteur de projet se voit attribuer de manière personnelle un accompagnateur. Celui-ci va le suivre pendant toute la période de l'accompagnement.

2. Les différentes formes d'accompagnement :

Paul (2002) qualifie l'accompagnement d'une nébuleuse à cause de son caractère global et varié,⁶¹ bien que sa finalité reste pratiquement la même qui est le succès du projet de la personne aidée. Le mot accompagnement se présente dans la pratique sous des formes variées, ce terme couvre différentes formes, à savoir : mentorat, conseil, counseling, parrainage, coaching, sponsoring, ... etc., à cet effet nous jugeons nécessaire d'expliquer les nuances entre ces différents concepts.

⁵⁹ Agence Pour la Création d'entreprises

⁶⁰ APCE. (2010), « *La création d'entreprises en France au premier semestre 2010* », Août 2010.

⁶¹ Paul, M. (2002), « *L'accompagnement* », une nébuleuse, In *L'accompagnement dans tous ses états*, Éducation permanente, vol n°4, p.153.

2.1. Le mentorat :

Il est définie comme étant « un processus d'accompagnement professionnel complet à forte valeur ajoutée autant pour les bénéficiaires du programme, que pour les organisations, qu'ils soient mentors ou mentorés »⁶².

Le mentorat est un accompagnement qui s'étale sur une durée plus longue. Pour MEDAFCO-Consulting la relation mentorale est différente, de toute autre relation d'accompagnement, dans son essence. Elle n'implique pas la même temporalité.

Le programme MOWGLI⁶³ de mentoring, dont MEDAFCO-Consulting était partenaire et avait mis en place, était un programme de soutien aux entrepreneurs qui a duré une année.

Les mentors ont établis une relation personnelle avec les entrepreneurs, pour leur assurer un point de repère régulier lorsqu'ils font face aux défis liés à la croissance de leur entreprise.

Cette relation s'est construite sur la base d'une confiance mutuelle entre le mentor et son mentoré.

Pour garantir le bon déroulement de ce programme MEDAFCO-Consulting a choisi des mentors en se basant sur un nombre de critères qui sont :⁶⁴

- **Humilité** : l'essence même du mentorat est de servir sans rien attendre en retour, les mentors doivent comprendre qu'ils sont les serviteurs de leur mentoré et ceci requiert beaucoup d'humilité,
- **Expérience** : les meilleurs chefs mentors seront capables de se mettre à la place des mentorés puisqu'ils sont déjà passés par là. L'expérience est vitale, même si elle relève plus de la vie en général que d'une expertise spécifique,

⁶² GISELE S. (2014), « *Guide pratique du mentoring : Développez l'intelligence collective* », France, Pearson, p.11.

⁶³ Mowgli signifie: Mentoring-Opness-Without prejudices-Giving without expectation of return-Learning that we find ourselves by loising in the service of the others-Inspiring the best in those we work with.

⁶⁴ Mowgli. (2014), « le manuel du mentorat », rapport 2014, p.8.

- **Feedback** : l'apprentissage se fait à travers l'expérience et la réflexion. Les mentors doivent éviter les critiques.

2.2.Le Coaching :

Nous pouvons définir le coaching comme étant « une action d'accompagner quelqu'un sur une période limitée, d'atteindre un ou deux objectifs déterminés. Il répond à des situations précises comme passer un cap professionnel, améliorer son leadership, gérer un agencement organisationnel, ou apprendre à maîtriser son stress »⁶⁵.

Que ce soit un coaching en entreprise ou pour des créateurs d'entreprise, sa durée est limitée à un nombre de séance en face à face. Ceci ne représente pas une séance d'enseignement. Elle représente une action entreprise pour le pousser à se développer afin qu'ils puissent résoudre les problèmes auxquels il pourra faire face.

Contrairement au mentor, le coach ne partage pas son expérience personnelle ni son expérience professionnelle mais va plutôt mobiliser des méthodes, des techniques et des outils permettant au coaché de surmonter un problème.

En effet, par rapport au mentorat, le coaching est un contrat limité pour lequel il est rémunéré sur un objectif précis et déterminé.

Pour favoriser la création des entreprises MEDAFCO-Consulting à fait bénéficier les organismes publics tel que : l'ANVREDET, ANSEJ, ANPT, d'une formation et d'un programme de coaching pour les accompagnateurs dans le but d'améliorer leur travail.

2.3.Le counseling :

D'origine anglaise, le terme counseling désigne « toute communication d'écoute entre deux individus » (LIMOGES, 1982)⁶⁶.

Nous pouvons le définir comme étant « un processus d'orientation et de réorientation, auquel on fait appel dans des cas de dérive, sinon d'échec. Il ne s'agit pas d'échange. Il y a, d'un côté

⁶⁵ ARRIVE J.Y, FRINGS J. (2004), « *Maîtriser le coaching. Connaissances, positionnement* », Paris, Editions Liaisons, p.245.

⁶⁶ LIMOGES J. (1982), « *S'entraider* », Montréal, Éditions de l'Homme, p.197.

celui qui a besoin d'être conseillé et, de l'autre, celui qui conseille. Il faut identifier le problème, élaborer un plan ou un projet de redressement. On est donc très loin des principes qui sous-tendent le mentoring »⁶⁷.

Il intervient souvent dans le domaine de la psychologie pour aider l'accompagné à accepter et surmonter une situation difficile.

2.4.Le parrainage :

« Le parrainage est un échange entre un parrain et un parrainé et poursuit des objectifs de communication en exploitant l'association des deux » (WALLISER, 2003)⁶⁸.

« Le parrainage est au contraire un mode d'accompagnement grâce auquel un parrain va prendre en charge les premiers pas d'un parrainé, on prend quelqu'un sous son aile, on le guide, on cherche à lui éviter les difficultés de parcours dans des situations qui ne lui sont pas familières »⁶⁹.

Le parrainage doit par conséquent faciliter l'activité de l'entrepreneur afin qu'il puisse développer son activité dans de bonne condition.

2.5.Le compagnonnage :

Il s'agit d'« une transmission avec une connotation fortement initiatique. Les gens du même métier vont évoluer vers la perfection dans une technique, se soutenir entre eux, développer des réseaux de solidarité, dont certains ont une origine plus que séculaire »⁷⁰.

D'après cette définition, Nous pouvons dire que le mentorat partage quelque valeur avec le compagnonnage.

Nous pouvons alors dire que la distinction des concepts tels que le coaching, le mentoring, le conseil, le tutorat, s'établit au niveau de la relation qui découle de chaque concept. Par conséquent, l'accompagnement sera compris comme un variant qui peut prendre plusieurs formes de relations.

⁶⁷ PIERRE A, DOMINIQUE C.D. (2011), « *du coaching au mentoring* », Paris, Armand colin, p.79.

⁶⁸ Walliser B. (2003), « *L'évolution et l'état de l'art de la recherche internationale sur le parrainage* », Recherche et Applications en Marketing, vol 18, p.67.

⁶⁹ PIERRE A, DOMINIQUE C.D. (2011), *Op. cit.*, p.79.

⁷⁰ Ibid, p.80

Nous pouvons synthétiser ces différents types d'accompagnement dans le tableau qui suit ⁷¹:

Tableau 2- 1 : les différentes formes d'accompagnement

Types	Caractéristiques
Coaching	Dimension psychologique Répondre au défi du changement personnel et/ou professionnel Recherche d'efficacité et de performance Proximité du coach avec la notion d'entraîneur Rémunération
Compagnonnage	Accent mis sur les savoir-faire, savoir être Transmission générationnelle entre pairs Relations entre « l'ancien » devenu « maître » à « l'apprenti novice » Rémunération rare
Consultance	Processus court Ciblage du problème Rémunération
Counseling	Dimension psychologique Travail sur les émotions Fondement comportementaliste Rémunération
Mentorat	Mimétisme entre pairs Appréciation réciproque Personnalisation de la relation Rémunération rare

Source : Fonrouge C et Sammut S (2008)⁷²

3. Les méthodes d'accompagnement :

⁷¹ BENSALAH A. (2011), « Contribution à la compréhension de l'impact de l'accompagnement sur le développement de la perception des compétences entrepreneuriales : étude de réseau entreprendre », Thèse de doctorat, université de Lyon 3, p.48.

⁷² FONROUGE C, SAMMUT S. (2008) (Cités par LEGER-J C. et alii. (2013), « Le grand livre de l'entrepreneuriat », Paris, DUNOD, p.273.).

Il n'existe pas une seule méthode d'accompagnement, ni une pratique universellement partagée. Ces éléments évoluent au rythme des problématiques économiques sociales et sociétales.⁷³

Comme il n'y a pas de consensus pour la définition de l'accompagnement. Il n'existe pas non plus une méthode ou un outil bien précis pour accompagner les entrepreneurs. Chaque structure d'accompagnement peut adopter les méthodes qui lui semblent adéquate au besoin spécifique des entrepreneurs. Généralement, les techniques et méthodes suivantes pour accompagner sont utilisées d'après RENAUD-BOULART (2008)⁷⁴ :

- Le questionnement,
- Le recadrage ou la réorientation du contenu de l'accompagnement,
- La détermination d'objectif : aide à passer de l'état présent qui caractérise le problème à l'état désiré qui caractérise l'objectif. Le coach utilise pour ce faire le méta modèle pour préciser les informations. Il cherche à voir comment le modèle du monde du coaché fonctionne pour que le coaché s'ajuste et apporte une aide personnalisée,
- L'ancrage est un stimulus qui déclenche une réponse automatique,
- Les positions de perception servent à préparer une rencontre en faisant passer un message et à désamorcer un conflit externe, en s'affirmant, en écoutant l'autre et en cherchant une solution gagnant/gagnant.

MEDAFCO-Consulting puise dans ces méthodes qui semblent génériques à chaque mode d'accompagnement et à chaque entrepreneur qui sont détaillé ci-dessous :

3.1. Le questionnement :

Pour RENAUD-BOULART (2008)⁷⁵, le questionnement est l'outil principal de l'accompagnateur, tout au long de la période d'accompagnement⁷⁶. C'est un ensemble de questions ouvertes et fermées qui peuvent l'aider à élaborer un cheminement pour faire ressortir les besoins de l'entrepreneur mais également apprécier ses connaissances, sa motivation et ses ressources.

⁷³ FAYOLLE A. (2004), « *Entrepreneuriat : Apprendre à entreprendre* », Paris, DUNOD, p. 28.

⁷⁴ RENAUD B.M. (2008), « *Coaching en entreprise* », Ellipses, p.287.

⁷⁵ Ibid., p.287.

⁷⁶ LULENDO M.V.M. (2013), « *La contribution de la relation d'accompagnement pour l'apprentissage de la convention d'affaire inhérente à l'organisation impulse : une recherche action au sein de l'incubateur de l'entrepreneuriat en RD de Congo* », Thèse de doctorat, Université de bordeaux 4, p.126.

Lorsque l'accompagnateur pose des questions, il est impératif de mobiliser l'écoute qui s'avère être très importante pour comprendre l'entrepreneur. Ecouter l'entrepreneur est très important pour instaurer un climat de confiance. Dès le début, l'accompagnateur doit se munir d'une écoute active conforter par de l'observation pour repérer les non-dits qui pourront l'aider à mieux comprendre celui qui est en face de lui.

3.2.Le recadrage et la détermination des objectifs :

L'entrepreneur trouve des difficultés pour concrétiser son idée et créer son entreprise. Déterminer un objectif précis aide fortement le passage de l'état présent qui caractérise l'idée à l'état désiré qui caractérise l'objectif.

L'accompagnateur intervient pour guider l'entrepreneur à développer ses capacités cognitives, d'action et de réflexion afin qu'il puisse se fixer lui-même ses propres objectifs et les atteindre par la suite. Il va essayer de comprendre comment l'entrepreneur fonctionne puis il s'adapte pour apporter une aide personnalisée à chaque entrepreneur. L'accompagnateur de MEDAFCO-Consulting propose aux entrepreneurs un plan d'action à remplir, ainsi qu'un business model canevas⁷⁷ qui reste dynamique et modifiable tout au long de la durée d'accompagnement.

3.3.La formation :

Un des outils sur lesquels compte MEDAFCO-Consulting est la formation, en effet des auteurs tel que SAMMUT (2004), insistent sur la formation comme un facteur essentiel de réussite de toute entreprise et un outil à l'accompagnement, ils relèvent l'apport des services de formation dans l'amélioration de l'efficacité des porteurs parce qu'elle installe et développe des aptitudes opérationnelles et de gestion nécessaires pour une exploitation à succès des jeunes entreprises.⁷⁸

Nous avons déjà présenté en haut le déroulement de la formation dans le processus d'accompagnement de MEDAFCO-Consulting. Cette dernière doit permettre aux entrepreneurs d'avoir un certain bagage qui pourra les aider dans le processus de création d'entreprise que ça soit pour les aspects psychologiques, financiers ou administratifs.

⁷⁷ Lors de la formation, les entrepreneurs ont été formés à l'utilisation du business model canevas (un outil initié par OUSETL WELDER).

⁷⁸ LULENDO M.V.M. (2013), *Op. cit.*, p.128.

4. Les compétences de l'accompagnateur :

Pour pouvoir aider un entrepreneur l'accompagnateur doit se doter d'un certain nombre de compétences nécessaires.

La compétence est parfois à ce que Heinz Von Forester disait de l'information c'est « un caméléon conceptuel »⁷⁹, cette réalité nous conduit à nous interroger sur la compétence des accompagnateurs.

C'est pour cette raison qu'un des éléments clés de la réussite des structures et du processus d'accompagnement réside dans la capacité de ces structures à recruter des accompagnateurs. L'accompagnateur doit être en mesure de conduire et de guider l'entrepreneur de bout en bout (de la conception de l'idée à sa concrétisation). A cet effet, il est important d'identifier les compétences que tout accompagnateur devrait posséder.

BAKKALI et al (2010)⁸⁰ a présenté la synthèse de ces compétences dans le tableau suivant, un tableau qui repose sur le triptyque (savoir, savoir savoir-faire et savoir-être) :

Tableau 2- 2 : Synthèse des compétences de l'accompagnateur

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

⁷⁹ LE BOTERF G. (2013), « *Construire les compétences individuelles et collectives* », 6ème Edition, Paris, Eyrolles, p.16.

⁸⁰ BAKKALI C., MESSEGHEM K., SAMMUT S. (2010), « *Les structures d'accompagnement à la création d'entreprise à l'heure de la gestion des compétences* », Management & Avenir 2010/9, n° 39, pp. 149-162.

	Pédagogie
--	-----------

Source : BAKKALI C., MESSEGHEM K., SAMMUT S. (2010)⁸¹

Pour expliquer ce tableau nous pouvons dire que la connaissance des spécificités des PME et de la création d'entreprise est un préalable essentiel. Parmi les plus importants, nous pouvons citer le business plan, le business model, le modèle entrepreneurial systémique, ou encore les méthodes d'analyse des forces, faiblesses, contraintes et opportunités d'un projet. L'accompagnateur doit posséder ces connaissances sur les spécificités des PME et particulièrement de la création d'entreprise.

Il doit également connaître les principaux outils utilisés dans le montage de projets entrepreneuriaux (VERZAT et GAUJARD, 2009)⁸². L'accompagnateur doit également avoir des connaissances dans plusieurs domaines tel que : le marketing, la finance ... etc., sans pour autant être un expert dans ces domaines. Le but n'est pas de faire mais de faire faire.

Cependant, les savoirs, comme dans tous les domaines, à eux seuls ne suffisent pas. Le métier d'accompagnant nécessite également un certain nombre de « savoir-faire ». La deuxième partie du tableau présente ceci. Parmi ces savoir-faire, on trouve la capacité à rendre autonome le dirigeant ou encore la mise en relation avec les partenaires, qui trouvent son essence dans l'expérience qu'a pu acquérir l'accompagnateur.

Selon (BAKKALI, MESSEGHEM, SAMMUT, 2010) « l'expérience est bien souvent d'un renfort déterminant. En effet, si les savoirs s'acquièrent le plus souvent au travers de la formation, le savoir-faire se développe lui essentiellement par la pratique. »⁸³.

La troisième et dernière catégorie de compétences concerne les « savoir-être ». FAYOLLE (2004)⁸⁴ identifie l'empathie et l'ouverture d'esprit comme étant des facilitateurs de la relation entre accompagnant et accompagné. Cette dernière catégorie est très importante car avant tout

⁸¹ Ibid., pp. 149-162.

⁸² VERZAT C. & GAUJARD C. (2009), « *Expert, conseiller, mentor, confident ou tout à la fois ?* », Revue L'Expansion Entrepreneuriat, n°2 (Cité par FAYOLLE A. (2004), « *Entrepreneuriat : Apprendre à entreprendre* », Paris, DUNOD)

⁸³ BAKKALI C., MESSEGHEM K., SAMMUT S. (2010), « *Pour une gestion des compétences dans les structures d'accompagnement à la création d'entreprise* », Colloque GRH, PME et Entrepreneuriat : Regards croisés, Montpellier, Avril 2010.

⁸⁴ FAYOLLE A. (2004), « *Compréhension mutuelle entre les créateurs d'entreprise et les accompagnateurs : une recherche exploratoire sur des différences de perception* », Management International, Vol 8, N° 2, pp. 1-14, p.9

l'accompagnement est une relation personnelle qui demande de l'empathie, de l'implication et un engagement durable dans l'ensemble du travail.

Ces compétences permettront à l'accompagnateur d'être légitime aux yeux des entrepreneurs. Ces compétences ne vont pas que légitimer l'accompagnateur mais elles apporteront aussi une légitimité pour la structure d'accompagnement qui est rattachée de près à ses accompagnateurs (CULLIERE, 2004)⁸⁵.

Le triptyque à lui seul ne suffit pas mais doit être combiné et associé avec le savoir-agir, le vouloir agir et le pouvoir-agir (LE BOTERF, 2014)⁸⁶. Pour cela la structure d'accompagnement doit fournir un cadre de travail satisfaisant que ce soit pour l'accompagné ou l'accompagnateur.

5. Mode de management de la structure d'accompagnement :

Suite à notre confrontation au terrain, nous nous sommes retrouvés dans l'obligation de s'interroger sur l'idée du mode de management de la structure d'accompagnement MEDAFCO-Consulting et son lien avec l'accompagnement des entrepreneurs.

5.1. Les types du mode de management :

La prise en compte de potentiel humain est primordiale comme levier de performance globale de l'entreprise, ceci est lié à sa valorisation sur plusieurs dimensions, notamment celui lié à sa gestion et son management.

Sachant que le thème du mode de management a été généré du terrain, nous avons tenté de présenter brièvement les théories permettant de définir les styles de leadership au sein d'une entreprise et leur impact sur la performance. Nous les évoqueront brièvement dans ce qui va suivre.

5.1.1. L'analyse du commandement et du leadership dans l'organisation :

LEWIN s'est intéressé aux modes d'expression de l'autorité, du leadership et de leur interaction avec la « dynamique de groupe ». A partir de ces recherches, réalisées sur des groupes d'enfants chargés de fabriquer des masques, il va tester trois modes de commandement différent :

⁸⁵ CULLIERE O. (2004), « *La légitimité du conseil aux TPE, le cas d'une pépinière d'entreprises technologiques innovantes* », Thèse de Doctorat, Université de Montpellier 1, p.61.

⁸⁶ LE BOTERF G., (2014) : « *Construire les compétences individuelles et collectives* », Paris, EYROLLES, p.101.

- Un leader autoritaire qui dirige les travaux par ordre ;
- Un leader démocratique qui émet des suggestions, encourage les enfants et participe à la vie de groupe ;
- Un leader « laissez-faire » qui ne participe qu'au strict minimum aux activités et qui ne lie aucune relation affective avec le groupe.

En termes de résultats, c'est le style démocratique qui est le plus performant mais, il soulignera l'importance d'une dynamique de groupe reposant sur la confiance et la responsabilisation.

5.1.2. Style de leadership :

LIKERT, en approfondissant ces recherches, a distingué quatre styles de leadership : ⁸⁷

- **Le style autoritaire :** Le manager s'appuie essentiellement sur la crainte et la sanction comme moyens d'incitation de ses subordonnés pour l'accomplissement de leurs tâches. la communication est à sens unique (donner les ordres).
- **Le style paternaliste :** Le manager utilise les récompenses et les menaces comme moyen d'incitation des subordonnés pour réaliser le travail et délègue rarement son pouvoir décisionnel (faible décentralisation).
- **Le style consultatif :** La communication est à double sens ; le manager consulte ses subordonnés, mais sans être tenu de prendre en considération leurs suggestions et encourage le travail en équipe.
- **Le style participatif :** Le manager favorise la participation active de ses subordonnés dans la prise de décision, l'information circule librement et l'esprit d'équipe est développé.

D'après ces quatre styles de leadership nous pouvons dire que MEDAFCO-Consulting s'inscrit dans un style autoritaire.

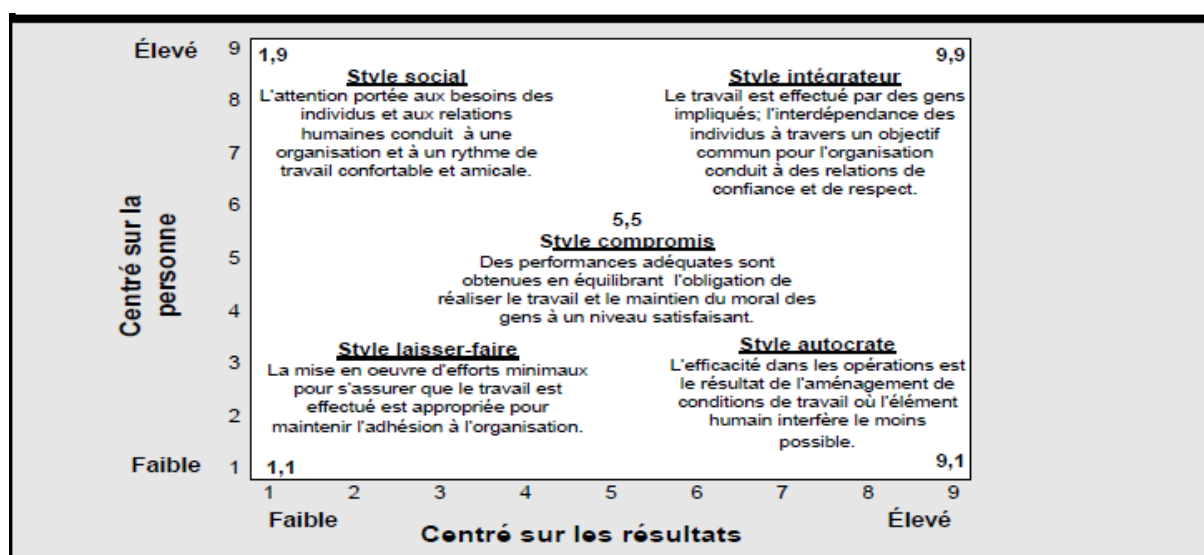
5.1.3. La grille managériale de R. BLACK et J. S MOUTON :

Blake et Mouton, se fondant sur les travaux de Kurt Lewin, ont bien résumé les différents types de management. Les deux auteurs ont classé les différents types de management d'entreprise

⁸⁷ THEORIE DES ORGANISATIONS, Cours 1ere Année.

selon deux critères : l'intérêt porté à la production et l'intérêt porté aux individus. Ce classement est matérialisé par une matrice à 9 cases présentant les typologies de management selon l'intérêt porté à ces deux critères. Néanmoins, les deux chercheurs ne mettent l'accent que sur cinq styles jugés principaux. Ces cinq styles sont présentés dans le schéma suivant ⁸⁸ :

Figure 2 - 1 : La grille managériale de R. BLACK et J. S MOUTON



Source : FERNANDEZ A., (2008), « les nouveaux Tableau de Bord des managers » p.195

On relève cinq (05) types de managers :

- A : (1,1) Il ne s'intéresse ni aux hommes ni à la production.
- B : (1,9) Il porte tout son intérêt aux hommes et pense que les hommes contents font un bon travail.
- C : (9,1) Il porte tout l'intérêt à la production, les hommes ne sont que des moyens.
- D : (5,5) C'est l'homme du compromis entre recherche du prestige et non-prise de risque.
- E : (9,9) Il résout les problèmes dans le respect des hommes et des faits ; il fait participer, coordonne et dynamise le groupe.

Les auteurs ont déduit que le mode de management le plus efficace le management participatif « E : (9,9) ».

⁸⁸ FERNANDEZ A., (2008), « les nouveaux Tableau de Bord des managers », 4eme édition, édition Groupe EYROLLES, p.195.

D'après nos observations, nous n'avons constatés que MEDAFCO-Consulting ne favorise pas le management participatif, elle ne prend pas en considération leurs suggestions de ses collaborateurs. Nous pouvons qualifier le style adopté par le manager pour gérer ses collaborateurs de directif voir autoritaire.

A cet effet, nous avons jugé important de comprendre l'influence que dispose ce mode de management sur la performance de l'accompagnement des entrepreneurs, qui constitue une variable dans notre problématique.

5.2. Le mode de management des structures d'accompagnement :

Une équipe⁸⁹ du laboratoire LABEX⁹⁰ a entrepris en Mai 2014 une étude dont l'objectif était d'établir un panorama des structures de soutien à la création d'entreprises en France, sous l'angle du Management. Cette étude s'est inscrite dans le prolongement de l'étude menée par la cours de comptes sur les dispositifs de soutien à la création d'entreprises en 2012. L'enjeu de cette étude était de comprendre les déterminants de la performance des structures d'accompagnement.

Il s'agit d'un recensement de 135 structures (couveuses, pépinières, incubateur, ... etc.) sur le territoire national français. Cela a permis à l'équipe de comprendre les stratégies, les modes d'organisation et les pratiques de la GRH des structures d'accompagnement.

Un des résultats de cette étude explique que l'accompagnement entrepreneurial est une activité qui se base sur le côté relationnel des individus. Les structures doivent refléter cet esprit en adoptant un management d'avantage participatif et déléгатif.⁹¹ Les dirigeants doivent laisser, dans la mesure du possible, un certain degré d'autonomie en termes de prise de décision des chargés de la gestion de l'accompagnement.

⁸⁹ Karim Messeghem, Sylvie Sammut, Marie Thoreux, Abdelaziz Swalhi, Chaffik Bakkali

⁹⁰ Labex Entreprendre, seul laboratoire d'excellence dans le domaine « Droit, Economie, et Gestion » spécialisé en entrepreneuriat. Le Labex Entreprendre a pour mission de produire de la connaissance sur l'acte d'entreprendre. Il s'intéresse à l'ensemble des acteurs de l'écosystème entrepreneurial et en particulier aux structures dédiées à l'accompagnement de la création d'entreprises.

⁹¹ LABEX entreprendre, « *Livre Blanc sur les structures d'accompagnement à la création d'entreprises en France* », mars 2014, p.12.

Section 2 : analyse et recommandations pour la qualité du fonctionnement de MEDAFCO-Consulting

Cette section sera consacrée à l'analyse des dysfonctionnements liés à la structure d'accompagnement MEDAFCO-Consulting et à sa qualité de fonctionnement. Cette analyse sera faite sur la base des entretiens effectués, lors de la collecte des données.

Sur la base de l'analyse des entretiens effectués (voir annexe n°6), ainsi que notre implication au sein de MEDAFCO-Consulting nous tenterons de proposer des suggestions d'amélioration selon les dysfonctionnements ressortis.

1. Condition de travail :

Toute activité est influencée par les conditions dans laquelle elle est exercée. Les conditions de travail, tel qu'étudiées en sciences sociales, se manifestent à travers leurs conséquences. Nous allons étudier dans ce qui suit, la thématique des conditions de travail et son impact sur l'accompagnement entrepreneurial au sein de MEDAFCO-consulting.

1.1. Analyse :

Lors de l'analyse nous avons détecté deux principaux dysfonctionnements à savoir l'ambiance du travail et l'agencement des bureaux.

1.1.1. Ambiance de travail :

L'ambiance de travail a une relation directe avec la motivation du personnel. L'idéal serait d'avoir un contact privilégié d'échange et d'écoute des salariés et des parties prenantes (accompagnateurs, entrepreneurs) créant une dynamique positive pour l'entreprise.

Lors de notre stage nous avons observé une ambiance de travail perturbé par des conflits ainsi qu'un manque de proximité entre la direction et les parties prenantes et les salariés. L'analyse des entretiens nous a révélé un manque de communication et un mode de management autoritaire. Cette ambiance conflictuelle a entraîné un turnover élevé au sein de l'entreprise.

« C'est la dernière fois que je travaille avec lui, j'en ai eu ma dose et avant moi, c'était pareil, ils sont tous partis »A

« J'ai dû quitter après cinq mois j'allais étouffer chez lui » Ma.

« Je lui ai dit que je ne travaillerai plus jamais avec lui, déjà que tous les accompagnateurs sont partis »A

« Moi heureusement que je suis externe, j'ai mon boulot, j'accompagne d'autre entrepreneur en dehors de MEDAFCO il ne m'a pas atteint ». A

« Personne ne peut tenir avec lui au-delà de trois (03) mois » A

« Tout le monde déteste travailler avec lui, au début il fait bonne figure mais, après c'est tout autre chose » A

1.1.2. Manque de bureaux :

Nous avons remarqué qu'au sein de l'entreprise il y a un manque d'espace de travail. Ce dernier posait des difficultés de travail notamment lors des réunions avec les partenaires ou dans le cadre des formations dispensées pour les entrepreneurs. En effet, l'activité de MEDAFCO-Consulting, nécessite plus d'espace et un agencement en adéquation avec cette activité.

« J'allais étouffer là-bas tu as un seul petit bureau tu fais tout dedans, une soi-disant salle de réunion minuscule, dès fois quand on faisait des formations et on recevait beaucoup de personnes, il déplaçait carrément le salon car c'était sa maison » Ma

« Je suis partis un jour pour travailler, comme tous les jours. J'ai trouvé des personnes qui dormaient dans mon bureau, lui il était absent, je ne suis pas resté travailler je suis reparti ! »Ma

1.2.Recommandations :

Nous proposons quelques recommandations selon les dysfonctionnements ressortis au préalable.

Pour diminuer les conflits et la mauvaise ambiance au sein de l'entreprise la direction doit :

- Multiplier les dispositifs de communication, de coordination et de concertation. Nous rejoignons (DETRIE, 2001)⁹² pour dire que la communication interne vise à favoriser la cohésion et à inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun.
- Considérer ses employés pour donner le meilleur d'eux même, selon PERETTI (2012) «... parler de ressources humaines ne revient pas à considérer que les hommes sont des ressources, mais qu'ils ont des ressources.»⁹³. Le personnel a besoin de se sentir considéré et valorisé pour le bon fonctionnement de l'activité de l'entreprise.

L'agencement doit être en adéquation avec la fonction d'accompagnement, pour cette raison cette dernière doit offrir un cadre plus agréable en changeant de local pour offrir plus de salle de réunion et de formation pour pouvoir accueillir les entrepreneurs mais aussi les formateurs.

2. Mode de management :

La motivation et l'engagement des collaborateurs dépendent fortement des pratiques du management au sein de l'entreprise.

2.1. Analyse :

Dans ce point, nous allons aborder le mode de management appliqué à MEDAFCO-Consulting qui inclut les relations avec les collaborateurs au sein de cette entreprise.

2.1.1. Mode de management appliqué :

D'après nos observations, nous avons déduit que MEDAFCO-Consulting s'inscrit dans un management autoritaire. Le manager ne se préoccupe pas du climat social et ne cherche pas à maintenir de bonnes relations de travail au sein de l'équipe. Comme déjà cité dans le titre (§2.1.5). Il n'y a aucune concertation ni de communication entre les collaborateurs, les règles sont imposés par la direction et ne sont pas discutés ce qui nuit à l'ambiance du travail et à la

⁹² DETRIE P, BROYEZ C. (2001), « *La communication au service du management* », Paris, Liaison, p.42.

⁹³ PERETTI J M. (2012), « *gestion des ressources humaines* », Paris, Vuibert, p.213.

motivation du personnel. Comme déjà annoncé dans la section 1, les dirigeants des structures d'accompagnement sont appelés à ne pas sous-estimer le potentiel de leurs chargés d'affaire⁹⁴. Or toutes personnes avec lesquelles nous nous sommes entretenus ont le sentiment d'être sous-estimé et mal considéré.

« Ses procédures étaient trop rigides en plus il ne prend pas ce qu'il y a de meilleur quand moi je dis procédure je parle de fonctionnel mais lui non c'est l'exécutive c'est moi j'ordonne et toi tu fais, » Ma

« Je ne pouvais plus travailler avec lui c'est une personne trop rigide, pour moi c'est simple il ne peut pas travailler avec des personnes, il ne sait que donner des ordres, pour lui déléguer c'est ça, » Ma

« Personne ne peut travailler avec lui, moi de mon expérience avec lui je suis certaine qu'il ne peut avoir une personne plus qu'une année c'est juste impossible, il sait habituer à ce rythme ». Ma

« Il pense qu'en instaurant des règles comme sa on va réussir. Il pense que c'est l'armée » A

Nous remarquons que la direction ne prend pas en considération les suggestions des collaborateurs. Les informations qui remontent du terrain ne sont pas prises en compte, ce qui porte préjudice sur la qualité de leur service à savoir l'accompagnement.

« Je lui avais proposé de former des accompagnateurs en interne, il n'a pas accepté il n'acceptera jamais les idées des autres dès fois il ne voulait même pas les écouter » Ma

« Il n'a pas suivi le travail pendant une année et après il vient changer les procédures de travail » A

« MEDAFCO n'a pas de vision globale il regarde l'entreprise à l'intérieur de son bureau » A

Nous avons constaté aussi qu'il y a une absence d'outils et de méthodologie claires en matière d'accompagnement. Chaque accompagnateur suit ses propres méthodes et fait son propre suivi pour la direction. Cela agit directement sur la gestion du temps de l'entreprise, en essayant d'homogénéiser ces méthodes différentes.

⁹⁴ LABEX entreprendre, *Op. cit.*

« L'élément ou l'outil qui me permet de faciliter mon travail est le plan d'action que j'ai mis en place pour MEDAFCO, quand je suis arrivé à MEDAFCO il n'y avait rien, au lieu de nous faciliter la tâche, lui il la complique avec ses procédures. » A

2.1.2. Relation direction accompagnateur :

En analysant les données collectées nous avons constaté qu'il y a une distance hiérarchique entre la direction et les accompagnateurs. En effet, par manque de proximité, la direction ne sait pas ce que font ses derniers. Elle n'a pas de vision sur ce qu'ils font. Par conséquent, elle impose des règles et procédures à l'encontre du bon fonctionnement de l'accompagnement et du besoin des entrepreneurs. Ce dysfonctionnement influe sur la qualité de cet accompagnement.

« Il est hautin, il ne connaît même pas les entrepreneurs et ne connaît même pas leur projet »

A.

« La procédure qui demandait d'avoir chaque semaine un RDV au minimum avec chacun d'entre eux ça n'intéressait pas les entrepreneurs, dès fois il ne voulait même pas répondre au téléphone » A

Ces procédures, mises en place par MEDAFCO-Consulting, n'étaient pas en adéquation avec le profil des accompagnateurs recrutés. Sachant que ces derniers étaient externes et étaient en poste. La direction leur imposait des procédures et un cadre de travail rigide. Ce qui va à l'encontre de la définition de l'accompagnement qui suppose la construction d'une relation non ponctuelle.⁹⁵

« Moi avec les entrepreneurs je suis souple, je ne peux pas leur imposer un cadre de travail de 8h à 16h ils ont leurs business, il y a des personnes qui sont en poste. Et moi aussi je travaille de 8h à 16h et il le savait très bien. Il m'a dit l'accompagnement se fait de 8h à 16h dans le cadre du travail » A

⁹⁵ CUZIN R, FAYOLLE A. (2004), *Op. cit.*

La direction par son manque de proximité et par méconnaissance du travail qu'effectuent les accompagnateurs, ne leur fait pas confiance et ne considère pas le travail qu'ils effectuent. Or, La reconnaissance au travail est un élément très important qui impacte directement sur la motivation des collaborateurs

« Quand il s'agissait du vrai travail il ne voulait même pas me laisser lui expliquer leurs difficultés qu'est-ce qu'ils veulent. Pour lui si plusieurs personnes n'avaient pas encore créé c'était de ma faute donc il voulait suivre ce que je fais de plus prêt » A

« Pose lui la question qu'est-ce que l'accompagnement il te rendra c'est parler aux entrepreneurs. Pour lui je ne fais que parler (de la tchatche) il ne voit pas ce qu'il y'a derrière » A

« Cette année il a instauré une nouvelle procédure de lui faire chaque semaine un tableau de bord de ce qui se passe pour faire le suivi, il voulait me surveiller de plus prêt pour me dire que je ne fais pas du bon travail » A

« Il ne trouvera pas mieux que moi j'ai 20 d'expérience dans le domaine bancaire je connais tous les dispositifs ».A

« Ma femme était hospitalisée il ne voulait rien savoir, j'ai passé des nuit blanches pendant 15 jours pour faire un travail qui n'était même pas demandé au début » A

2.1.3. Relation direction subordonnés :

Se sentir reconnu dans l'entreprise est une source de motivation. L'employé, de plus qu'être motivé, il va se sentir valorisé et partie intégrante de l'organisation. A MEDAFCO-Consulting, le personnel à un sentiment de déconsidération et ceci même s'il fait des efforts pour l'être. Cette situation les poussent à vouloir quitter le travail ce qui explique, encore une fois, le turnover élevé.

« Fallait dès le début lui dire je ne sais pas faire. Moi je faisais des efforts doubles, je partais à la maison travaillé. Je me faisais aider par d'autre personne. Et lui il n'est jamais content » Ma

« Il me disait si tu n'arrives pas à gérer un petit groupe de personnes avec un accompagnateur c'est que tu n'es pas faite pour le monde du travail, heureusement que j'ai quitté »Ma

« Je détestais partir au bureau, je préférais mille fois lui faisais le travail et l'envoyais par email, il adore me corriger les fautes d'orthographe et me dit ah ce n'est pas du bon travail » Ma

« Quand je fais un travail, il le prend, puis il me dit que ce n'est pas bien et que je dois m'impliquer d'avantage que je ne me concentre pas assez ...etc. »Ma

2.2.Recommandations

Le dysfonctionnement le plus récurrent était le management adopté au sein de l'entreprise, par conséquent nous préconisons à la direction :

- De laisser une certaine marge d'autonomie et d'initiative en termes de prise de décision des accompagnateurs et même du personnel de l'entreprise, vu que ce dernier est impliqué directement dans le suivi de l'accompagnement ;
- D'avantage de proximité de ce qu'ils font pour comprendre leurs besoins ;
- D'impliquer les employés et les motiver afin de contribuer à la performance de l'entreprise.

3. Organisation du travail :

L'organisation du travail, est une variable importante pour l'étude de quelconque fonction de quelconque organisation. Au sein des structures d'accompagnement, le rôle des différents acteurs impliqués dans l'accompagnement entrepreneurial doit être encadré et coordonnées afin de les amener à travailler ensemble vers un objectif stratégique commun. D'après notre analyse cette dernière comporte des dysfonctionnements importants.

3.1. Analyse :

Dans ce thème de l'analyse nous allons essayer de ficeler l'organisation du travail au sein de MEDAFCO-Consulting passant par l'intérêt du travail, les procédures internes à MEDAFCO ainsi que d'autres éléments permettant le bon fonctionnement de cette organisation.

3.1.1. Intérêt du travail :

Le terrain nous a révélé que, pour les accompagnateurs, être en contact avec les entrepreneurs et les suivre représente un travail passionnant pour eux. A cet effet, l'accompagnateur est très impliqué et engagé dans ce qu'il fait.

« Moi je repends même à minuit je suis disponible ce n'est pas le cas de tout le monde car c'est un engagement personnel c'est le même engagement de l'entrepreneur. » A

« Je suis ouvert et engagé j'aime aider les autres. Mais comme j'ai reçu une note de MEDAFCO pour dire que l'accompagnement s'arrête à 17h moi-même je ne la respecte pas je suis beaucoup plus ouvert que sa car c'est un engagement plus personnel qu'autre chose il faut juste encadrer mettre une charte pour encadrer tout ceci pour qu'il n'ait pas de déception » A

« Moi les entrepreneurs m'appelle à 11h du soir, je passe une heure à leur parler et à leur expliquer » A

3.1.2. Procédure du travail :

Les procédures que MEDAFCO-Consulting a mis en place sont assez contraignantes pour les accompagnateurs, ces dernières agissent sur la qualité de leur travail en limitant leur marge de manœuvre, c'est pour cette raison que l'accompagnateur préfère ne pas respecter certaines procédures qui sont contraignante pour lui.

« Tu imagines pour envoyer un email-il me donne une procédure à suivre, après il me dit ah non ce n'est pas comme ça qu'il fallait faire et quand tu lui expliques il ne comprend pas » Ma

« Je suis pour les procédures souples qui fluidifient et améliorent le travail mais il ne faut pas qu'elle soit contraignante pour l'accompagnateur ou pour l'entrepreneur, ceux de MEDAFCO sont très contraignants » A

3.1.3. Charge de travail :

Nous constatons qu'il y'a une forte surcharge de travail, ceci est due au manque d'effectif au sein de MEDAFCO-Consulting et au manque d'accompagnateur. Cette forte surcharge de travail impacte sur le bon déroulement de l'accompagnement des entrepreneurs.

Les accompagnateurs gèrent la priorité de l'entreprise et font des tâches qui n'ont pas une relation avec l'action d'accompagnement.

Aussi, par manque d'accompagnateur, la direction a imposé au manager opérationnel de faire le suivi et l'accompagnement des entrepreneurs ce qui n'était pas dans ces tâches. Cette charge du travail impacte sur sa motivation, une autre raison, qui explique le taux élevé de départ chez MEDAFCO-Consulting.

« Quand j'ai commencé je ne faisais que des nuits blanches appeler les gens pour essayer de comprendre réellement leur besoin » A

« A MEDAFCO je me retrouvais à gérer les priorités car je faisais tout moi-même » Ma

« Comment tu veux travailler avec lui quand il y a zéro équipe, je gérais tout moi-même, pour tous les programmes c'était moi » Ma

« Il me donne 30 projets et il vient me dire tu n'es pas capable tu n'assures pas il m'a enlevé 17 à 4 mois de la clôture et personne n'avait pris le relais » A

« Pour le gérant : pour apprendre je dois tout faire moi-même » Ma

« Je faisais ça en plus, c'est un plus pour moi, je ne vais pas dire un passe-temps parce que ça prend énormément de temps mais si je sais bien m'organiser je fais les deux facilement, c'est de là que j'ai appris » Ma

3.1.4. Répartition des missions :

En plus de la forte surcharge de travail, Nous avons pu constater un dysfonctionnement récurrent qui est le glissement des tâches. Au lieu de s'occuper principalement de l'activité de l'accompagnement des entrepreneurs. Le personnel se retrouve à gérer des tâches qui ne sont pas en adéquation avec les activités qu'il doit assumer au sein de l'entreprise.

Ainsi certains employés se sentent dépassés, ils sont souvent sous pression et avouent le fait de faire ce genre de travail au détriment des tâches les plus importantes qui incombent à leur poste.

« En mars je suis parti à Marseille pour faire une réunion sur l'état d'avancement des projets et pour une réunion avec Dia Med il m'a dit je n'étais pas au courant, c'est son travail de me tenir au courant et non pas le mien, moi je suis là pour accompagner les entrepreneurs » A

« Je répondais même aux e-mails du gérant » Ma

« C'est moi qui a tout fait du plan d'action de l'accompagnement, la charte d'accompagnement, j'ai moi-même pris contact avec tous les entrepreneurs » A

En plus de la pression à laquelle les employés sont confrontés, la direction n'assume pas ses propres missions et n'est pas impliquée dans son activité principale à savoir l'accompagnement.

« Lui soi-disant il me délèguait les tâches il ne savait même pas ce que je faisais » Ma

« Il me disait si un entrepreneur arrive en retard, il faut le renvoyer. Moi je ne peux pas faire cela, il y a des entrepreneurs qui se déplacent de très loin en plus d'être très occupés. Donc je suis obligé de rester avec eux jusqu'à 17h30. Sachant que lui il habite sur place et moi je fais un trajet de 3h pour arriver chez moi » Ma

« MEDAFCO n'a jamais suivi l'accompagnement ni de près ni de loin c'est normal que le retard s'accumule » Ma

La direction n'assumait pas ses responsabilités quand il s'agit de ses propres fonctions ce qui est une source de démotivation pour les autres

« Le déclic qui m'avait poussé à quitter mon travail était un samedi je me réveille à 6h pour aller recevoir les entrepreneurs avec leurs accompagnateurs. J'arrive je ne trouve ni stand, ni accompagnateurs. Quand je l'ai appelé, il me dit ça ce n'est pas mon problème » Ma

3.1.5. Politique de rémunération :

La question de la rémunération se situe, par nature au fondement même des pratiques de la gestion du personnel et de l'entreprise⁹⁶.

Pour MEDAFCO-Consulting ; même si les procédures de rémunération sont claires, la direction n'assume pas ses responsabilités. Ce dysfonctionnement est contraignant pour la motivation du personnel.

⁹⁶ ROMAN B. (2006), « Batir une stratégie de rémunération », Paris, Dunod, p.1.

« Après une année et demi il m'a enlevé 17 projets il m'a dit que je n'étais pas capable de tous les accompagner à 6 mois de la fin c'est juste un prétexte pour ne pas me payer » A

« Au début il m'avait dit pour les séances d'accompagnement c'est 600 Euro et quand j'ai commencé le travail il m'a dit on n'a pas assez de budget c'est 2500 DA, moi j'ai accepté et je n'ai pas réclamé car j'aime avoir des contacts avec les autres et pouvoir les aider. A

« Il parle du côté social et solidaire et lui il ne paye même pas les personnes qui travaillent pour lui » A

« Je pars les représenter au Maghreb et à Marseille avec les partenaires et à la fin il n'a même pas voulu me payer les frais de déplacement il m'a dit sa rente dans l'accompagnement donc on n'a pas à les payer ». A

« Moi, cela fait 6 mois qu'il ne m'a pas payé et à chaque fois il me sort un truc nouveau pour ne pas le faire. Honnêtement je lui ai dit tu ne veux pas me payer ne le fait pas mais c'est la dernière fois que je travaille avec lui car je n'aime pas me faire exploiter » A

3.2.Recommandation :

Sachant que les accompagnateurs recrutés sont indépendant de l'entreprise, MEDAFCO-Consulting doit alléger ces procédures pour qu'ils soient en adéquation avec leurs profils et pour cela il faudra :

- Être à l'écoute des autres et tenir compte de leur avis.
- Discuter les procédures mises en place avec les collaborateurs, car l'accompagnement est un métier qui demande beaucoup de flexibilité afin de construire des relations accompagné-accompagnateur de qualité.

Pour diminuer la surcharge de travail et diminuer le turnover, MEDAFCO-Consulting doit :

- Procéder à un recrutement des accompagnateurs, mais aussi des personnes qui vont s'occuper du suivi de l'accompagnement,

- Répartir ces tâches de façon claire de façon à éviter un glissement des tâches,
- Valoriser le potentiel humain, car il représente le levier de performance de l'entreprise par conséquent, MEDAFCO-Consulting doit d'avantage les valoriser,
- Mettre à la disposition du manager opérationnel le moyen de suivre l'avancement de l'accompagnement, la progression des projets des entrepreneurs et des ressources nécessaires à l'aide des plannings d'affectation, pour cela nous proposons un tableau de bord prospectif qui est un outil de pilotage adapté à l'accompagnement. En effet, l'étude effectuée par le LABEX a pu valider le tableau de bord prospectif comme outil de pilotage permettant aux structures d'accompagnement de valoriser ses ressources.⁹⁷

4. Synthèse :

Nous proposons dans le tableau n°2-3, une synthèse de ce que nous avons présenté ci-dessus qui résume les dysfonctionnements mais aussi les recommandations selon l'étude de l'existant.

D'après notre analyse le dysfonctionnement lié à l'organisation du travail et au mode de management semblent être les premiers à devoir être traités pour améliorer la qualité de l'accompagnement au sein de MEDAFCO –Consulting.

Tableau 2- 3 : Synthèse de l'analyse et des recommandations pour la qualité du fonctionnement de MEDAFCO-Consulting

THEMES	Dysfonctionnements	propositions
Condition de travail.	-L'ambiance de travail est perturbée par des conflits, -Le manque d'espace pose problème.	- Multiplication les diapositifs de communication- concertation et coordination, - Améliorer l'agencement des bureaux.
Mode de management.	- Absence de mise en œuvre stratégique,	- Adopter un management participatif et délégitif.

⁹⁷ LABEX entreprendre, *Op. cit*

	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de considération des accompagnateurs, - Manque de considération du personnel. 	
Organisation du travail.	<ul style="list-style-type: none"> - Procédure du travail inadéquate, - Forte surcharge de travail, - Glissement des tâches, - Manque d'implication de la direction, - Manque d'engagement de la direction, - Manque d'engagement de la direction. 	<ul style="list-style-type: none"> - Discuter des procédures ensemble, - Procéder à un recrutement - Redéfinir la répartition des tâches et surtout ; - Mettre en place des outils pour faire le suivi de l'accompagnement, - Tenir ces engagements quand quant à la politique rétribution.

Section3 : Analyse et recommandation de l'accompagnement entrepreneurial au sein de MEDAFCO-Consulting

Pour comprendre l'accompagnement entrepreneurial et pouvoir apporter une réponse à notre problématique, nous avons analysé cette activité grâce aux entretiens effectués avec les personnes concernées. Nous allons proposer par la suite des suggestions pour la réduction de ces dysfonctionnements liés à l'accompagnement.

Avant d'entamer la question de l'accompagnement, il y a lieu d'exposer, dans ce qui va suivre, un ensemble d'éléments qui influence ce processus, notamment le thème des procédures de création d'entreprise, car il s'agit d'un sujet qui peut être contraignant pour l'entrepreneur.

1. Procédure de création d'entreprise :

Les règles et procédures de création d'entreprise représente un thème qui revient souvent chez les entrepreneurs notamment, les entrepreneurs de la diaspora qui ont un mode d'exigence spécifique et ont évolué dans un écosystème entrepreneurial différent. Ils ne connaissent pas réellement le contexte algérien.

Pour eux les procédures et les règles que le contexte algérien met à disposition sont lourdes et complexes. Ce dysfonctionnement apparaît pour eux comme un obstacle qui les freine dans l'avancement de leurs projets ou arrive même à leur faire abandonner la création de leur entreprise.

« J'ai eu des entrepreneurs qui ont abandonné pour des raisons de bureaucratie » A

« Le mode d'exigence et des attentes, n'est pas le même avec les entrepreneurs local, ils peuvent comprendre qu'il y a trop de paperasse et que sa prend trop de temps » A

« Mon projet était conditionné par l'octroi d'un foncier, il fallait que je vienne pour parler au wali de Mostaganem, je me suis déplacé je lui ai parlé, j'avais envoyé des lettres avec une fiche technique à l'appui rien n'avait changé le problème persistait » E

« J'ai eu des entrepreneurs qui ont abandonné pour des pour des raisons de bureaucratie, un entrepreneur m'a dit le temps une qu'on me donnera l'acte foncier je serai déjà mort » A

En ce qui concerne ces procédures, d'après notre analyse nous constatons que même si dés fois elles sont lourdes mais elles ne sont pas très contraignantes. Aussi, nous remarquons qu'il y a certain effort, pour les assouplir et les alléger comme les inscriptions en ligne pour les registres de commerce... etc.

« Il y a beaucoup d'effort à faire pour assouplir les procédures, mais on sent qu'il y a de l'urgence à créer des entreprises maintenant. Après à charge pour chacun de lever les réserves légales parce qu'il y a des activités qui sont soumises à des autorisations qu'ils sont difficiles à voir » A

« Parfois très lourdes mais disons pas très contraignante, pour créer son RC par exemple c'est devenu facile c'est des procédures qu'il faut suivre et faire avec pour essayer d'avancer ».E

« Quant il y a des efforts qui sont faits par l'Algérie moi je les souligne comme par exemple les inscriptions en ligne » A

Généralement les entrepreneurs n'ont pas de vision sur ce qu'il y a comme procédure. Pour éclaircir et diminuer de leur doute sur la complexité de ces procédures, l'accompagnateur les reconforte en mettant en avant les opportunités qu'offre le contexte algérien.

« Ils ont des doutes juste en lisant leurs journaux qui ne sont pas en faveur de l'Algérie donc j'essaie au maximum de les conforter de mettre les opportunités en avant » A

« Je voulais investir ici car l'Algérie est un marché vierge et la plupart de nos produits sont importés, moi-même je vendais mes produits ici » E

Aussi pour remédier à la complexité de ces procédures MEDAFCO-Consulting a fait des formations pour les institutions publiques (ANSEJ, ANPT, ANVREDET) pour améliorer leurs fonctionnements et aider d'avantage les entrepreneurs dans leurs démarches.

2. Profil de l'entrepreneur :

Comme nous l'avons expliqué précédemment § (1.1.2), les facteurs favorisant la création d'entreprise sont dans certains cas liés au profil de l'entrepreneur. En confrontation avec le terrain nous avons pu détecter quelques facteurs qui seront présentés ci-dessous.

2.1. Les facteurs de motivation de l'entrepreneur :

Comme déjà expliqué dans le premier chapitre, les motivations des entrepreneurs jouent un rôle particulièrement fondamental dans l'acte d'entreprendre, dans la mesure où la création de

l'entreprise est pour eux un acte essentiel dans lequel ils s'expriment personnellement et se projettent dans l'avenir (ALBERT, MOUGENOT, 1988)⁹⁸.

Le premier constat sera que les entrepreneurs n'arrivent pas tenir le cap de la motivation, avec la confrontation des difficultés liées à l'acte d'entreprendre.

« L'engagement des entrepreneurs est différent d'un entrepreneur à un autre. Au départ tout le monde est motivé. Mais après quelque temps et quelque difficulté ce n'est pas tout le monde qui tient le coup » A

Nous avons pu expliquer dans le premier chapitre qu'il avait plusieurs facteurs de motivation, que ce soit d'ordre psychologique, sociologiques ou autre.

D'après notre analyse nous avons retrouvé deux facteurs de motivation à savoir : les motivations liées au territoire et l'expérience que les entrepreneurs ont pu acquérir.

« La région de Batna est connue par son bois, je voulais faire un business ou la matière première est de la région à bon marché, j'ai déjà mon entreprise et disponible et la bas il y'aura la production pour gagner en performance et pour gagner en coût de production et avoir une marge de manouvre dans le prix » E

« Les entrepreneurs de fait leur professionnalisme ils ont un engagement du cœur » A

« Le fait d'avoir eu de l'expérience dans le domaine m'a beaucoup aidé dans mon entreprise » E

« Dès le départ il faut connaître le profil de l'entrepreneur, le projet, son état d'avancement les craintes de l'entrepreneur, ses motivations si dès le départ ce n'est pas clair ce n'est pas la peine car au bout du procès soit je l'abandonne soit il m'abandonne » Ma

2.2. Gestion du temps :

Les entretiens effectués se sont faits avec des entrepreneurs qui viennent de créer leurs entreprises, ces dernières veulent accélérer la création de leurs entreprises. Ils veulent être

⁹⁸ALBERT P, MOUGENOT P. (1988), Op. cit., pp. 15-30.

efficace et allez vite sans pour autant être performant. Il est difficile pour eux de ne pas se précipiter et de ne pas être rapidement débordé. Cela dit, le fait de ne pas aller par tâtonnement peuvent les ralentir d'avantage.

« La chose la plus difficile c'est de gérer les entrepreneurs, au début ils sont dans tous les sens, il rentre dans une euphorie de je vais faire plein de choses et c'est difficile de fois de les suivre » A

« Il y a des entrepreneurs qui veulent passer du salariat à l'entrepreneuriat car ils ne veulent plus travailler, ils ne prennent pas le temps d'évaluer et de mûrir leurs idées, ils peuvent vite être déçus » Ma

« En lancement je n'avais pas besoin de beaucoup d'investissement et pour se lancer concrètement fallait faire vite » E

« J'ai accompagné un entrepreneur il voulait tellement créer son entreprise, il me mettait la pression car je l'aidais dans une étude de marché, il disait je dois finir rapidement, ils veulent aller vite « ils croient à la citation de rebab », pour eux l'essentiel c'est de créer » A

« On savait que ce n'était pas énorme comme investissement on a voulu faire vite car ce dont j'avais besoin c'était uniquement moi et mon pc » E

Comme nous l'avons vu précédemment, même s'il y'a des procédures qui retardent l'entrepreneur dans la création de son entreprise, ce dernier gère son temps du mieux qu'il le peut. En essayant de réduire au maximum ces freins.

2.3.Réseau de l'entrepreneur :

Selon Mitchell (1973)⁹⁹, « il existe trois types de réseaux de relations sociales dans lesquels l'entrepreneur est encastré : le réseau personnel (qui comprend les contacts avec la famille, les amis et les connaissances), le réseau commercial (qui comprend les organisations avec lesquelles l'entrepreneur effectue des transactions commerciales) et le réseau de communication (qui comprend les organisations et individus par lesquels l'entrepreneur obtient des informations concernant son activité : consultants, institutions locales, etc.) ».

⁹⁹ MITCHELL JC. (1973), « *Networks, norms and institutions* » (cite par BOISSEVAIN J, MITCHELL JC. (1973), «*Network Analysis. Studies in Human Interaction* », The Hague, pp.2-35.

D'après notre analyse, le réseau de l'entrepreneur a un effet important sur les performances de celui-ci. Il joue un rôle très important en fournissant des informations et ressources utiles à l'identification de l'opportunité.

Ce réseau s'est fait grâce à un échangeur entre ces différents entrepreneurs, qui a permis de faire partager leurs expériences, ainsi les aider à être motivés mais aussi à anticiper sur certains problèmes.

« Mon projet était similaire avec le projet d'un entrepreneur elle était très avancée que moi L'accompagnateur n'a pas hésité à me mettre en contact avec elle pour me conseiller sur la culture du safran elle m'a vraiment aidé » E

« Elle avait plus de technicité que moi, elle commence à commercialiser ses produits moi je suis qu'au tout début, mais je suis resté en contact avec elle » E

« Y a pas de phase bien précise qui est difficile chaque fois qu'on avance on trouve qu'il y'a des choses à améliorer, heureusement que j'avais suivi les conseils d'un entrepreneur avec nous au programme, ça m'évitera de perdre plus de temps » E

« J'avais de la chance de trouver quelqu'un d'honnête, clair et compréhensible qui m'a aidé » E

« J'ai eu l'opportunité de me faire aider par une autre personne et c'était mon déclic » E

Aussi le réseau personnel de l'entrepreneur peut l'aider dans le processus de création de l'entreprise.

« Mais y a pas que l'accompagnateur qui m'a aidé, grâce à mon professeur à NANCY où j'avais étudié elle m'aide à identifier les démarches de mon processus de création » E

Et pour cela l'accompagnateur essaie de faire rendre compte de l'utilité du réseau de l'entrepreneur pour faciliter la création d'entreprise ou pour les motiver.

« Moi un des exercices que je fais aux entrepreneurs est de faire une check liste de toutes les personnes qui peuvent connaître et qui peuvent les aider dans leur parcours par ordre d'importance » A

2.4. Compétence de l'entrepreneur :

Les compétences entrepreneuriales sont génériques mais aussi spécifiques à chaque entrepreneur. C'est là que l'accompagnateur intervient selon ces aptitudes pour cadrer ses compétences et les développer.

« Crée des entreprises dépend plus du profil de l'entrepreneur que de l'accompagnement lui-même » A

MEDAFCO sélectionne les entrepreneurs selon leurs expériences dans leurs domaines mais aussi selon leurs compétences spécifiques. Or d'après notre constat, ceci peut ne pas être l'indicateur qu'il le faut. En effet, pour pouvoir réussir, l'entrepreneur doit être multidisciplinaire, le but n'étant pas d'être spécialiste dans plusieurs domaines mais avoir quelques connaissances dans les domaines dont ils auront besoin.

« Il lui faut des formations des éléments qui rendent l'entrepreneur opérationnel » F

« Il y a des entrepreneurs qui ne savent pas lire un bilan c'est un risque pour eux, je trouve que c'est important de faire une formation pour améliorer ceci » F

« Pour mon cas c'est juste ce qui est financier et la gestion financière cela pourra m'aider à maîtriser des aspects que je ne connais pas » E

D'après notre constat, le fait d'être polyvalent joue en faveur de l'entrepreneur.

« J'ai touché à tout au développement mais je faisais aussi dès fois le commercial et même des formations dans le web » E

Même si l'accompagnateur est là pour les guider dans un chemin opportun, le profil de l'entrepreneur joue un rôle important dans la concrétisation du projet.

D'après notre analyse, pour réussir les entrepreneurs doivent être persévérant c'est la compétence qui les différenciera des autres, ces derniers doivent être impliqué dans ce qu'ils font dès le début.

Ce qui nous fait revenir sur la remarque du manque d'implication dans le processus d'accompagnement chez certains entrepreneurs. D'après notre analyse nous avons déduit que

ceci est dû à une incompréhension des tâches de l'accompagnateur. Ces derniers ont tendance à penser que l'accompagnateur va prendre en charge leurs projets.

« Il y a des entrepreneurs qui n'ont pas assisté à la formation, ils étaient occupés ils ne savent pas que c'est très important pour eux »F

« Il y a des entrepreneurs qui ne sont pas motivés, ils attendent que les accompagnateurs font tout à leur place » Ma

« L'entrepreneur s'imagine qu'on lui demande des paragraphes à écrire pour son business plan, et ils ne veulent pas le faire dès fois, nous ce qu'on demande c'est juste un 'executive summary' d'une page ou une page et demi pour anticiper et nous donner un aperçu pour comprendre leur projet et nous faciliter la tâche ».Ma

« Moi je préfère l'accompagnement à la carte c'est-à-dire l'accompagnateur a une idée claire sur son projet pour cibler son accompagnement et ne pas être dans le vague, me parler de mon projet et non pas de motivation de comment faire un business plan pendant plusieurs séances »E

« Pour moi un entrepreneur doit aller frapper à toutes les portes, doit se démenier pour arriver à créer son entreprise et commercialiser ses produits, il ne faut pas juste dire j'ai les meilleures idées, tout le monde à des idées mais la motivation réside dans comment concrétiser ses idées » Ma

Aussi d'après notre constat lors de la sélection, MEDAFCO ne prend pas en considération les attitudes des entrepreneurs qui peuvent aussi être cruciales à leur réussite.

Certains entrepreneurs manquent d'humilité ce qui peut engendrer des risques dans la survie de leurs entreprises.

« Il y a des entrepreneurs de la diaspora qui viennent avec une certaine arrogance moi je sais tout faire, moi je suis, moi j'ai vu et qui sont vite éjectés, le retour à la réalité sera dure» Ma

3. L'accompagnement :

Les recherches en accompagnement servent à s'interroger sur le degré d'adéquation des pratiques d'accompagnement avec les besoins évolutifs des porteurs de projets et la façon dont cet accompagnement est appliqué.¹⁰⁰

¹⁰⁰ BOUVIER L. (2014), « L'accompagnement des porteurs de projet de création d'entreprise », Master 2 entrepreneuriat et conseil au PME, institut d'administration des entreprises Grenoble.

Nous allons analyser, dans ce qui suit, l'accompagnement au sein de MEDAFCO-Consulting.

3.1. Application de l'accompagnement sur le volet administratif :

L'accompagnement à MEDAFCO couvre principalement le volet administratif, en effet les entrepreneurs sont dès le début guidés dans les procédures administratives, montage de dossier de crédit, une connaissance sur les dispositifs de facilitation de la création d'entreprise à savoir (ANGEM, CNAC, ANSEJ) ... etc.

« J'ai parlé avec beaucoup d'entrepreneur qui veulent investir en Algérie et me demande directement qu'est-ce que je dois le proposer je leur propose quatre ou cinq dispositifs des facilitations qui peuvent les encadrer exemple : ANGEM CNAC, ANSEJ » A

« J'avais déjà bien avancé sur mon projet à Alger, j'avais finalisé mon business plan au stade où j'en étais j'avais besoin d'un accompagnement auprès des banques » E

Nous constatons également que l'accompagnateur fait des efforts d'accompagnement sur la bureaucratie et les difficultés qui lui sont liées.

« Moi je leur donne toutes les informations nécessaires après, Si j'arrive à leur faire rentrer dans le moule local je suis le champion du monde car l'opportunité mérite un peu de chaîne et un peu de paperasse » A

« Les entrepreneurs ne connaissent pas grande choses du contexte des opportunités, et puis il y a moi je suis là pour les aider » A

3.2. Volet informationnel :

En plus que les accompagner sur le volet administratif, l'accompagnement se fait aussi sur le volet informationnel.

« J'ai rédigé un document de toutes les démarches de création d'entreprise pour un début je lui donne sa à lire car il faut capter l'investisseur et le motiver » A

« J'envoie aux entrepreneurs la nomenclature des activités pour comprendre la ou il faut des autorisations et là où il y a des difficultés d'administrative » A

En effet l'entrepreneur, se retrouve avec une asymétrie d'information qui laisse ce dernier perdu devant le manque de fiabilité de l'information. D'où la résultante que l'accompagnement d'ordre informationnel a été construit par nécessité.

« Pour quelqu'un qui est de l'autre côté (Diaspora), il commence sur Google ou autre moteur de recherche, il trouve des informations ni datées ni référencées ». A

« Quand tu rentres au site du CNRC par exemple, tu ne comprends rien, il y a beaucoup de chose à faire et à améliorer » A

Il y'a une asymétrie d'information en Algérie qui laisse l'entrepreneur perdus, ils ne savent pas où chercher et à qui demander » A

Une des catégories des entrepreneurs avec lesquels nous nous sommes entretenus (entrepreneurs de la diaspora) manque de vision de l'écosystème algérien. Le manque de fiabilité et de vision sur les informations représentent un réel dysfonctionnement pour eux. Ces derniers ont besoin d'information pour fiabilisé la création de leurs entreprises. C'est là que l'accompagnateur intervient pour éclaircir les idées et les aider sur ce point.

« C'était une difficulté pour moi d'avoir une visibilité sur le marché et comprendre les règles d'entrepreneuriat. » E

C'est pour cette raison que l'accompagnateur est engagé envers les entrepreneurs à essayer de fiabilisé au mieux l'information existante.

*« Moi je répons même à minuit, je suis disponible, car c'est un engagement personnel»
A*

« Je suis ouvert et engagé j'aime aider les autres. Mais comme j'ai reçu une note de MEDAFCO pour dire que l'accompagnement s'arrête à 17h moi-même je ne la respecte pas je suis beaucoup plus ouvert que sa car c'est un engagement plus personnel qu'autre chose il faut juste encadrer mettre une charte pour encadrer tout ceci pour qu'il n'ait pas de déception » A

« Par exemple quelqu'un qui me dit je ne sais pas faire un business plan je me dois de l'aider» A

« Moi les entrepreneurs m'appelle à 11h du soir je passe une heure à leur parler et à leur expliquer » A

Nous constatons aussi que l'accompagnement n'est pas régulier ceci est dû à l'importante charge de travail de l'accompagnateur, en effet, même si ce dernier fait des efforts d'accompagnement ce dysfonctionnement impacte sur la réelle qualité de l'accompagnement.

Toutefois, sachant que la dimension psychologique à une part très importante, d'après notre analyse nous constatons que l'accompagnement se faisait plus sur l'aspect informationnel même si ce volet ne semble pas perdre de sa superbe au profit d'autres dimensions, la dimension psychologique reste toutefois importante.

3.3. Structures d'accompagnement :

L'un des dysfonctionnements rencontrés lors de notre analyse est que MEDAFCO accompagne les entrepreneurs jusqu'à ce que le registre de commerce soit créé or certains entrepreneurs ont leurs registres de commerce mais n'ont toujours pas entamé leurs activités.

« J'aurais aimé faire avancer l'accompagnement même après la création » E

« Pour accompagner il faut que ce soit en amont : de l'idée jusqu'à l'expression du projet, l'étude de faisabilité ou l'étude de marché, mais aussi en post-crédation : développement de l'entreprise que ça soit en interne ou en externe, MEDAFCO arrête l'accompagnement quand le registre de commerce est créé et quand l'entrepreneur commence à peine son activité » Ma

Nous ne pouvons malheureusement pas voir si l'accompagnement dédié aux entrepreneurs permet de pérenniser leurs entreprises.

3.4. Formation :

Comme nous l'avons vu dans le premier chapitre, MEDAFCO accorde une grande importance à la formation qui constitue une étape dans le processus d'accompagnement. Cette dernière peut induire les entrepreneurs à passer l'acte par la traduction de ses intentions en actions entrepreneuriales.

« Moi au cours de la formation je dois comprendre son idée, son parcours, sa compétence déjà que je suis curieux mais en plus ça va m'aider dans la compréhension de son besoin et de ce qu'il veut faire, grâce à sa plusieurs entrepreneurs ont modifiés leur idée donc c'est déjà de l'accompagnement » F

« Il y a des entrepreneurs qui ont besoin d'étude technique, la formation ne permet pas ça, c'est juste une initiation à certaines pratiques »F

D'après notre analyse, Cette phase permet un transfert des connaissances et un partage entre les formateurs et les entrepreneurs. Elle a également l'avantage de favoriser un échange entre ces derniers, ce qui permet aux formateurs de cerner plus facilement les compétences des entrepreneurs.

« Je m'investis dans la formation parce que je sais que ça va leur servir et leur faire ouvrir les yeux, elle est indissociable pour déceler leur lacune » F

« Même s'il ne crée pas d'entreprise maintenant il auront toujours des acquis qui pourront leur servir »F

Ceci dit, malgré les efforts que font MEDAFCO et les formateurs, les besoins de formations restent partiellement satisfait, cela est dû aux besoins spécifiques de certains entrepreneurs qui nécessitent des formations techniques.

« La formation s'est déroulé pendant plusieurs jours successivement, certains entrepreneurs n'ont pas apprécié, j'aurais aimé aussi que ça soit tout au long de l'accompagnement et on leur fera des ateliers selon le besoin »F

« J'avais demandé à ce qu'on nous fasse une formation technique, détaillée sur l'agriculture vu qu'on était nombreux à faire ça, l'accompagnateur a envoyé plusieurs emails mais n'a pas eu de retour »E

3.5.Rôle de l'accompagnateur :

D'après notre analyse il en ressort que le rôle de l'accompagnateur n'est pas très bien définis pour les entrepreneurs. En effet, le fondement de l'action de l'accompagnateur se trouve dans la faculté de transmettre ses connaissances, il s'agit pour l'entrepreneur de développer un comportement ouvert vers le monde environnant. Le but de l'accompagnement n'est pas de

faire mais de faire faire. Or certains entrepreneurs ne comprennent pas ce rôle ce qui dès fois les pousse à être moins impliqué dans ce qu'ils font.

« Des fois j'étais obligé de leur demander de venir pour la commission de l'ANSEJ, la mission de l'accompagnateur et d'être honnête s'il est capable il le dit s'il n'est pas capable il le dit mais ce n'est pas tout le monde qui comprend, il y a des entrepreneurs pour eux c'est moi qui vais tout faire » A

« Il y a des entrepreneurs qui m'ont dit je suis occupé, mais c'est leur projet je suis là pour les aider pas pour créer leur entreprise, moi aussi j'ai mes engagements » A

« Je dois les conforter car ils sont loin, il faut qu'il y ait un rapport de confiance mais je ne vais pas me substituer à l'entrepreneur ce n'est pas moi qui va lui créer son entreprise » A

« Je me vois comme facilitateur en matière de procédures de leur création d'entreprise » A

« Un entrepreneur m'a demandé de partir au sud j'ai refusé ce n'est pas à moi de partir, moi je le guide je lui donne des ressources » A

D'après notre analyse aussi, même si le rôle l'accompagnateur consiste à se limiter à accompagner un porteur de projet à faire cheminer ce dernier pour qu'il aboutisse à un projet de création viable et essaie de le rendre autonome, Ce dernier se substitue à l'entrepreneur ce qui rend l'entrepreneur dépendant de lui et moins impliqué dans ces tâches.

« Mon rôle c'est d'informer et leur faciliter la chose quand il s'agit de démarche je suis parti au CNRC pour corriger des registres de commerce, pour me renseigner sur des opérations j'ai fait la chaîne » A

« On m'a déjà demandé de leur faire une étude technico-économique. Ce n'est pas mon travail maintenant si j'ai des informations qui peuvent les aider je le ferai avec plaisir » A

« Un entrepreneur avait besoin de résidence je suis parti à la mairie pour me renseigner » A

3.6.Relation entre accompagnateur et entrepreneur :

Nous constatons que même si l'accompagnateur a une forte charge de travail ce dernier essaie, du mieux qu'il peut, de bâtir une relation de confiance avec les entrepreneurs. En effet, Même

si la dimension psychologique n'est pas toujours présente lors de l'accompagnement, elle représente une grande importance dans le bon déroulement du processus d'accompagnement.

« Accompagner quelqu'un dès le départ se fait sur la base de l'engagement si l'un et l'autre ne sont pas engagés ou ne sont pas convaincus de la collaboration ça ne marchera pas » A

« J'avais des problèmes au travail, un entrepreneur m'a appelé je lui ai envoyé un email quand je me suis libéré je l'ai rappelé. Je prends sur moi il prend sur lui pour arriver à ce degré de relation c'est de l'investissement » A

« Je pense que c'est des relations humaines avant tout entre eux et moi il y a la confiance existe, dès fois c'est vrai quand je suis occupé je lui envoie un texto pour leurs dire mais après je reprends toujours ma casquette d'accompagnateur » A

« Quand on a gagné le pari de l'humanisation des relations il y a un climat de confiance qui s'installe quand je suis en réunion j'envoie un SMS c'est juste une question d'organisation et de gestion de temps » A

La crédibilité de l'accompagnateur devient un élément important dans notre analyse. Si la relation de l'accompagnement, du point de vue de l'entrepreneur, n'étant pas satisfaisante, la première réaction de ce dernier est de se déconnecter de cette relation.

« Il y a des entrepreneurs qui sont très têtus donc c'est difficile de pouvoir lui donner des idées ou l'amener à se rendre compte tout seul, dès fois ils ne veulent même pas écouter ce que je leur dis » A

« L'état d'esprit de certain entrepreneur n'est pas bon, on ne peut pas changer ce qui est à l'intérieur d'une tête, même eux dès fois ils ne veulent rien changer » Ma

3.7. Compétence de l'accompagnateur :

Être accompagné ce n'est pas seulement faire appel à un spécialiste de l'accompagnement mais c'est aussi avoir recours à un réseau d'individus.

L'une des principales compétences de l'accompagnateur est d'avoir un réseau qui peut aider l'entrepreneur à accélérer la création de son entreprise

MEDAFCO fait un effort de sélection pour trouver des accompagnateurs qui ont de l'expérience dans le domaine de l'accompagnement, ça va de soi avec le fait d'avoir un réseau professionnel assez développé.

« Je connais tout l'écosystème je connais très bien les personnes qui travaillent dans les wilayas, les organismes public mais je ne décide pas à leur place ce n'est pas à moi de leur créer l'entreprise je suis là pour conseiller » A

« L'accompagnateur a mis à ma disposition son réseau, j'ai su que je pouvais compter sur lui, mais à part sa je faisais tout moi-même, je descendais régulièrement » E

« Je mets à leur disposition ma disponibilité, mon engagement et mon expertise moi il m'appelle à midi pour une information après 5 min il l'aura j'ai toutes les informations sur l'Algérie »A

« Grace à mon réseau je peux en deux mois faire passer un dossier d'ANSEJ » A

« Mon réseau c'est l'extension de ma compétence pour accélérer j'ai besoin de mon réseau » A

« Pour un entrepreneur je suis parti voir le wali d'Alger il nous a reçu pendant 4h. » A

L'accompagnement est présenté à MEDAFCO comme quelque chose de singulier il ne doit pas être standardisé à l'ensemble des entrepreneurs. Pour cela l'accompagnateur essaie au mieux de s'adapter au profil et au besoin de chaque entrepreneur, en essayant de proposer une prestation personnalisée.

« Avant de commencer l'accompagnement il faut connaître la personne, connaître le projet l'encadrer cerner le besoin pour bien faire le travail » A

« Y a des personnes qui sont bien informées y'en a qui hésite. Y a qui ont des projets surdimensionné il pense que les crédits c'est des dons donc c'est mon rôle de redimensionner avec eux le projet » A

« Il y'a des attentes qui sont multiples et varié, certains veulent une personne avec qui discuter et échanger pour les reconforter » Ma

« Les entrepreneurs sont de différent niveau sociaux y'en a qui sont des fonctionnaires, entrepreneurs, étudiants par conséquent je dois travailler du cas par cas » A

« Y'en a des entrepreneurs ils cherchent la mise en relation par exemple pour avoir un agrément il faut rester une année mais avec moi je peux l'avoir en un mois et c'est mon rôle d'accompagnateur d'accélérer les choses » A

« L'accompagnateur était là à me conseiller de changer de ville, pour avoir l'agrément de commencer par un projet plus soft mais je ne voulais pas » E

« Le plus dure c'est de trouver des formules pour chacun si des personnes travaille je peux leur proposer le samedi mais ça reste des cas exceptionnel » A

Les entrepreneurs comme on l'a déjà expliqué veulent à tout prix aller vite et se précipitent dans leur processus entrepreneurial. Le rôle de l'accompagnateur dans ce cas c'est de les guider pour mieux appréhender les situations et éviter la précipitation qui mène à un manque d'efficacité.

« Quand on me demande est-ce que mon projet est rentable, je lui dis on peut approcher le marché algérien, On fait une étude de marché, on recherche de l'information de leur côté ou de mon côté quand on leur parle ce langage ils le comprennent, ils sont plus confiant » A

« En leur demandant leur attente je les pousse à la réflexion, à l'acheminement, à un truc logique à un cadre de travail c'est là où commence le premier acte d'accompagnement, ils déterminent son besoin ce qui n'est pas évident après. Au fur à mesure il découvre qu'il y a une mastoïdite et que ce n'est pas aussi claire dans leur tête » A

4. Synthèse et recommandations :

Nous proposons de présenter ci-dessous suivant notre analyse un résumé des bonnes pratiques de l'accompagnement mais aussi les dysfonctionnements.

4.1.Synthèse des dysfonctionnements et des bonnes pratiques :

Avant de proposer quelques recommandations pour améliorer l'accompagnement entrepreneurial, il est nécessaire de synthétiser les dysfonctionnements ainsi que les bonnes pratiques existantes au sein de MEDAFCO-consulting.

Tableau 2- 4 : Synthèse des dysfonctionnements et des bonnes pratiques

Bonnes pratiques	Dysfonctionnement
<ul style="list-style-type: none"> - Sélection de formateurs selon leurs compétences ; - Sélection des accompagnateurs selon plusieurs critères ; - Sélection des entrepreneurs selon les projets innovants ; - La personnalisation de l'accompagnement selon les besoin des entrepreneurs ; - L'engagement des accompagnateurs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Une mauvaise gestion du temps de l'entrepreneur ; - Une absence d'accompagnement en post-crétation ; - Formation inadéquate avec les besoins de quelque entrepreneur ; - Un manque d'accompagnement sur le volet psychologique ; - Un manque d'innovation dans les pratiques de l'accompagnement ; - Un manque d'outil pour le suivi de l'accompagnement.

4.2.Recommandations :

Après avoir analysé les pratiques de l'accompagnement au sein de MEDAFCO, nous proposons quelques recommandations pour réduire les dysfonctionnements pouvant compromettre cette activité :

- La structure d'accompagnement doit prendre en considération l'accompagnement post-crétation qui servira à pérenniser et à développer l'entreprise. En effet, d'après les préconisations du fondateur d'EURATECH¹⁰¹ l'entrepreneur doit être accompagné au minimum deux ans après la création de son entreprise.

¹⁰¹ Pôle d'excellence économique dédié aux Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) de la métropole lilloise

- Mettre les entrepreneurs sélectionnés en contact peut les aider à développer leurs compétences. D'après notre analyse nous avons constaté que l'échange entre les entrepreneurs sélectionnés par MEDAFCO-Consulting favorise le transfert de connaissance. Cette échange peut se faire par des salons, des réunions pour s'échanger les idées.
- Pour éviter la précipitation, les entrepreneurs doivent améliorer leurs compétences et réfléchir avec une vision à long terme sur des orientations futures pour leurs projets. Pour ce faire, ils peuvent développer leurs idées en utilisant des outils comme le business model, qui permet de faire évoluer le projet et de mettre aux points les idées de l'entrepreneur.
- Faire des formations et ne pas rester focalisé sur la formation que dispense MEDAFCO-Consulting, notamment développer une formation en argumentaire de vente. Il s'agit d'un besoin évoqué par les entrepreneurs.
- Favoriser l'accompagnement personnalisé, selon les besoins spécifiques des entrepreneurs, et au cas par cas, car il prend en compte les spécificités de chaque entrepreneur.
- Intégrer d'avantage la dimension psychologique dans l'accompagnement, ceci peut se faire par des formations, des ateliers des programmes de communication interpersonnelles, ... etc.
- Mettre en place un outil d'évaluation des compétences afin de déceler les besoins de chaque entrepreneur et de les sélectionner selon leurs aptitudes mais aussi selon leur attitudes.
- Réfléchir à d'autre façon d'accompagner les entrepreneurs, nous avons pensé à des immersions dans des entreprises pour pouvoir apprécier de plus près ce qui se fait.

Cette analyse nous a permis de comprendre en profondeur l'accompagnement entrepreneurial. Nous avons pu faire ressortir les dysfonctionnements ainsi que les bonnes pratiques afin de proposer des recommandations.

Conclusion :

Ce chapitre nous a permis d'analyser la qualité du fonctionnement de MEDAFCO-Consulting et l'accompagnement. Nous avons par la suite fait ressortir les dysfonctionnements de l'accompagnement entrepreneurial au sein de cette entreprise. Nous avons essayé de proposer par la suite quelques recommandations pour réduire ces dysfonctionnements.

Conclusion

Générale

Conclusion générale :

Le principal apport de la recherche en entrepreneuriat concerne la capacité des individus à entreprendre. Le phénomène entrepreneurial tend à devenir une discipline scientifique à part entière qui n'est pas innée.¹⁰²

Cependant, réussir à entreprendre ne dépend pas uniquement de l'énergie et des capacités de l'entrepreneur mais, aussi de la qualité des conseils et des soutiens extérieurs. C'est pour cette raison que notre recherche s'est tournée vers l'accompagnement entrepreneurial étant un champ de recherche peu exploré.

Notre recherche avait pour objectif d'apprécier l'apport de l'accompagnement entrepreneurial dans la concrétisation des projets. Dans le but d'atteindre cet objectif, nous avons utilisé une méthodologie de recherche qualitative basée sur un raisonnement hybride en combinant l'induction et la déduction.

A première vue, cette réflexion peut se décliner différemment sur plusieurs angles ; un accompagnement pour la concrétisation des projets des entrepreneurs, une perspective de développement des entrepreneurs et/ou un transfert de connaissance entre les accompagnateurs et les entrepreneurs.

Rappelons que l'accompagnement est défini comme « une pratique d'aide à la création d'entreprise, fondée sur une relation qui s'établit dans la durée et n'est pas ponctuelle, entre un entrepreneur et un individu externe au projet de création. A travers cette relation l'entrepreneur va réaliser des apprentissages multiples et pouvoir accéder à des ressources ou développer des compétences utiles à la concrétisation de son projet »¹⁰³.

Pour comprendre cela, dans un premier temps, nous avons d'abord résumé les concepts théoriques clé de notre recherche à savoir, l'entrepreneuriat et l'accompagnement entrepreneurial. Dans un second temps, nous avons tenté de comprendre en profondeur les pratiques de l'accompagnement à MEDAFCO-Consulting comme étant une structure d'accompagnement privée.

¹⁰² HEDJEM N. (2013), *Op. cit.* p.74.

¹⁰³ CUZIN R, FAYOLLE A. (2004), *Op. cit.*

Pour ce faire, nous avons effectué une analyse, dans laquelle le processus d'accompagnement a été étudié auprès de plusieurs entrepreneurs et accompagnateurs. Nous avons mené un diagnostic à travers des entretiens auprès des accompagnateurs, entrepreneurs et personnel de MEDAFCO-Consulting. Ce diagnostic a abouti à apprécier l'apport de l'accompagnement entrepreneurial et la détermination des dysfonctionnements qui empêchent le bon fonctionnement des pratiques de l'accompagnement pour la création d'entreprise.

D'après notre analyse, il en ressort que l'accompagnement a contribué d'une manière considérable à aider les entrepreneurs à créer leurs entreprises particulièrement sur le volet informationnel. Cela malgré les difficultés soulevées par ces entrepreneurs qui portent essentiellement sur les lenteurs et les lourdeurs des procédures administratives, qui les découragent dans le processus de création de leur entreprise.

Compte tenu de ces constats, nous pouvons dire que l'accompagnement entrepreneurial au sein de MEDAFCO-Consulting permet d'aider et de guider l'entrepreneur à la création d'entreprise sans notre cas, la fiabilité de l'information leurs a été particulièrement utile ce qui nous permis de confirmer notre hypothèse. Cependant, d'autres variables peuvent entrer en jeu pour concrétiser la création d'entreprise à savoir le profil de l'entrepreneur, le mode de management de la structure ainsi que son organisation.

Notre volonté était de connaître les contributions des acteurs impliqués dans l'accompagnement entrepreneurial à MEDAFCO-Consulting, nous avons trouvé que le mode de management qu'il fallait adopter était le management participatif et délégitif. Les dirigeants doivent laisser une certaine marge de manœuvre en termes de prise de décision au personnel. Ils doivent aussi les considérer et les valoriser car l'atteinte de la performance globale ne peut se concrétiser qu'à travers la performance du facteur humain.

A partir des résultats de notre recherche et afin de répondre à notre problématique, nous pouvons dire que l'accompagnement entrepreneurial est important pour les entrepreneurs pour les guider et les aider à la création de leurs entreprises. Toutes fois, nous avons également, évoqué certains biais qui peuvent compromettre l'accompagnement entrepreneurial et les efforts des accompagnateurs. Dans notre cas nous avons trouvé que le mode de management avait un impact sur l'activité de ces derniers.

Nous consentons que notre recherche souffre de certaines limites, notamment concernant la méthodologie adoptée. En effet, le nombre limité d'entretiens conduits ne permet pas une

généralisation des résultats apportés quant à la contribution de l'accompagnement entrepreneurial à la concrétisation des projets.

Aussi, il y a lieu de retenir que d'après nos résultats plusieurs perspectives de recherches peuvent être réalisées pour contribuer au champ de l'entrepreneuriat à savoir, la légitimité de l'accompagnateur, référentiel de compétence des entrepreneurs.

Bibliographie

Bibliographie :

Ouvrages :

- ARRIVE J.Y, FRINGS J. (2004), « *Maîtriser le coaching. Connaissances, positionnement* », Paris, Editions Liaisons,
- BACKMAN JE. (1983), « *Psycholinguistic skills and reading acquisition: A look at early readers* » (Cité par NASROUN N. (2012), « *Les déterminants de la création des PME : cas de la wilaya de Béjaïa* », Université de Béjaïa).
- BAKKALI C, MESSEGHEM K, SAMMUT S. (2010), « *Pour une gestion des compétences dans les structures d'accompagnement à la création d'entreprise* », Colloque GRH, PME et Entrepreneuriat : Regards croisés, Montpellier, Avril 2010.
- BAKKALI C., MESSEGHEM K., SAMMUT S. (2010), « *Les structures d'accompagnement à la création d'entreprise à l'heure de la gestion des compétences* », Management & Avenir 2010/9, n° 39.
- BAUMARD P., DONADA C., IBERT J. et XUEREB J. (2003) (Cité par Thietart R. A. et all, « *Méthodes de recherche en management* », 3e édition, Dunod, Paris.).
- CASSON MARK C. (1982), « *The Entrepreneur : An Economic Theory* » (Cité par FAYOLLE A. (2004), « *Entrepreneuriat : Apprendre à entreprendre* », 2ème édition, Paris, DUNOD.).
- CHARREIRE P.S, DURIEUX F. (2007), « *Explorer et tester : les deux voies de la recherche* » (Cité par THIETART R.A. (2007), « *Méthodes de Recherche en Management* », 2ème édition, Paris, DUNOD.).
- DETRIE P, BROYEZ C. (2001), « *La communication au service du management* », Paris, Liaison.
- FAYOLLE A. (2003), « *Le métier de créateur* », Paris, Editions d'Organisation.
- FAYOLLE A. (2004), « *Entrepreneuriat : Apprendre à entreprendre* », Paris, DUNOD.
- FAYOLLE A. (2012), « *Dynamique entrepreneuriale : Le comportement de l'entrepreneur* », Bruxelles, Deboeck.
- FAYOLLE A. (2012), « *Entrepreneuriat : apprendre à entreprendre* », 2ème édition, Paris, DUNOD.
- FERNANDEZ A., (2008), « *les nouveaux Tableau de Bord des managers* », 4eme édition, édition Groupe EYROLLES.
- FILION L. J. (2007), « *Types de propriétaires-dirigeants de PME* » (cité par FILION, L.J. (coll.), « *Management des PME : de la création à la croissance* », Saint- Laurent, Editions du Renouveau Pédagogique.)
- FONROUGE C, Sammut S. (2008) (Cités par LEGER-J C. et alii. (2013), « *Le grand livre de l'entrepreneuriat* », Paris, DUNOD, p.273.).
- FRANK J. (2009), « *entreprendre une introduction à l'entrepreneuriat : préface de pierre-André Julien* », Bruxelles, Deboeck.

GARTNER WB. (1995), « *Aspects of organizational emergence, in entrepreneurship perspectives on theory building* » (Cité par FAYOLLE A. (2004), « *Entrepreneuriat : Apprendre à entreprendre* », 2^{ème} édition, Paris, DUNOD.).

GISELE S. (2014), « *Guide pratique du mentoring : Développez l'intelligence collective* », France, Pearson.

HENRI S, VERONIQUE Z. (2004), « *Recherche en Sciences de Gestion : approche Qualimétrique observer l'objet complexe* », Paris, Economica, Paris.

JULIEN P, MARCHESNAY M. (1996), « *L'entrepreneuriat* », Paris, Economica.

LE BORTEF G. (2013), « *Construire les compétences individuelles et collectives* », 6^{ème} Edition, Paris, Eyrolles.

LE BOTERF G., (2014) : « *Construire les compétences individuelles et collectives* », Paris, EYROLLES.

LIMOGES J. (1982), « *S'entraider* », Montréal, Éditions de l'Homme.

MBENGUE A. (2001), « *Posture paradigmatique et recherche en management stratégique* » (Cité par MARTINET A.C, THIETART R.A. (2001), « *Stratégies –Actualités et futurs de la recherche* », France, Edition Vuibert.).

MESSEGHEM K., SAMMUT S. (2011), « *l'entrepreneuriat* », EMS EDITIONS.

PERETTI J M. (2012), « *gestion des ressources humaines* », Paris, Vuibert.

PIERRE A, DOMINIQUE C.D. (2011), « *du coaching au mentoring* », Paris, Armand colin.

RENAUD B.M. (2008), « *Coaching en entreprise* », Ellipses.

ROMAN B. (2006), « *Batir une stratégie de rémunération* », Paris, Dunod.

SAVALL.H et ZARDET .V. (1995), « *Maitriser les couts et les performances cachés, le contrat de performance periodiquement négociable* », 3^{ème} édition, Paris, Economica.

THIETART R.A. (2007), « *Méthodes de recherche en management* », Paris, DUNOD.

THIETART R.A. al. (1999), « *Méthodes de recherches en management* », Paris, DUNOD.

WACHEUX F. (1996), « *Méthodes qualitatives et recherche en gestion* », Paris, Économica.

Articles :

BENREDJEM, R. (2010), « *L'intention entrepreneuriale : l'influence des facteurs liés à l'individu et au milieu* », Cahier de recherche du CERAG, université Pierre Mendès Grenoble 2.

CUZIN R, FAYOLLE A. (2004), « *Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise* », Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion, N°39, 210.

LABEX entreprendre, « *Livre Blanc sur les structures d'accompagnement à la création d'entreprises en France* », mars 2014.

MITCHELL JC. (1973), « *Networks, norms and institutions* » (cite par BOISSEVAIN J, MITCHELL JC. (1973), « *Network Analysis. Studies in Human Interaction* », The Hague.

FAYOLLE A. (2004), « *A la recherche du cœur de l'entrepreneuriat : vers une nouvelle vision du domaine* », Revue internationale P.M.E, vol.17, N°1,2004.

FILION L. J. (1997), « *Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances* », Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol 10, N° 02, pp. 129-172.

VERSTRAETE.T. (2001), « *L'entrepreneuriat : modélisation du phénomène* », Revue Entrepreneuriat, vol 1, N°1, p. 05.

ALBERT P, MOUGENOT P. (1988), « *La création d'entreprises high tech* » (Cité par TEMRI L, HADDAD S. (2009), « *Le processus de création d'entreprises de biotechnologies. Résultats d'une étude exploratoire* », Revue française de gestion, N° 192, pp. 15-30.).

FAYOLLE A. (2004), « *Compréhension mutuelle entre les créateurs d'entreprise et les accompagnateurs : une recherche exploratoire sur des différences de perception* », Management International, Vol 8, N° 2.

PAUL M. (2002), « *L'accompagnement* », une nébuleuse, L'accompagnement dans tous ses états, Éducation permanente, vol n°4.

SAY, J.-B. (1803), « *Traité d'économie politique ou simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent et se consomment les richesses* », 1re éd., Crapelet (Cité par Steiner P. (1997), « *La théorie de l'entrepreneur chez Jean-Baptiste Say et la tradition Cantillon-Knight* » L'Actualité économique, vol. 73, n° 4, p. 611-627.).

VERZAT C. & GAUJARD C. (2009), « *Expert, conseiller, mentor, confident ou tout à la fois ?* », Revu L'Expansion Entrepreneuriat, n°2 (Cité par FAYOLLE A. (2004), « *Entrepreneuriat : Apprendre à entreprendre* », Paris, DUNOD)

SCHUMPETER J. (1935), « *Théorie de l'évolution économique* » (Cité par TOUNES A. (2003), « *l'entrepreneur : l'odyssée d'un concept* », N° 03-73, IAE de Rouen.).

Walliser B. (2003), « *L'évolution et l'état de l'art de la recherche internationale sur le parrainage* », Recherche et Applications en Marketing, vol 18, p.67.

Dictionnaire :

BOISLANDELLE H.M. (1998), « *Dictionnaire de Gestion : Vocabulaire, Concepts et Outils* », Paris, Economica.

Travaux universitaire :

ALILAT S. (2015), « *Evaluation de l'accompagnement entrepreneurial au sein de l'ANSEJ* », Mémoire de master management des organisations, Ecole Nationale supérieure de management.

BENSALAH A. (2011), « *Contribution à la compréhension de l'impact de l'accompagnement sur le développement de la perception des compétences entrepreneuriales : étude de réseau entreprendre* », Thèse de doctorat, université de Lyon 3.

BOUVIER L. (2014), « *L'accompagnement des porteurs de projet de création d'entreprise* », Master 2 entrepreneuriat et conseil au PME, institut d'administration des entreprise Grenoble.

BRUYAT C. (1993), « *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation* », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Grenoble, FRANCE.

CULLIERE O. (2004), « *La légitimité du conseil aux TPE, le cas d'une pépinière d'entreprises technologiques innovantes* », Thèse de Doctorat, Université de Montpellier 1.

GUECHTOULI.W, GUECHTOULI.M. (2014), « *L'entrepreneuriat en Algérie : quels enjeux pour quelles réalités ?* », IPAG business school, Paris.

HEDJEM N. (2013), « *Modélisation du développement du profil entrepreneurial et rôle des incubateurs, cas de l'incubateur de sidi Abdellah* », Mémoire de master management des organisations, Ecole Nationale supérieure de management.

LULENDO M.V.M. (2013), « *La contribution de la relation d'accompagnement pour l'apprentissage de la convention d'affaire inhérente à l'organisation impulse : une recherche action au sein de l'incubateur de l'entrepreneuriat en RD de Congo* », Thèse de doctorat, Université de bordeaux 4.

ROUANE R. (2014), « *Le transfert inter-organisationnel de compétence entre joint-Ventures Euro-Algérienne et entreprises meres europeennes* », These de Doctorat, Université de Nice.

Documents :

CANDIDO B, LOUIS J.F, GERMAIN S. (2006), « *Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME* », 8e Congrès international du CIFEPME, Fribourg, octobre 2006.

CANDIDO B, LOUIS J.F, GERMAIN S. (2007), « *Jeunes créateurs d'entreprise : leur parcours, de l'initiation à la consolidation* », V ème congrès international de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke, octobre 2007.

CHABAUD D., EHLINGER S. et PERRET V. (2005), « *Accompagnement de l'entrepreneur et légitimité institutionnelle. Le cas d'un incubateur* », 4ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sénat, Paris.

GASSE Y. (2004), « *Les structures d'appui à la création d'entreprise : contribution en vue de l'évaluation de leurs performances* », 4eme congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat, Octobre 2004.

KOKOU DOKOU G. A. (2001), « *Accompagnement entrepreneurial et construction des facteurs clés de succès* », conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Université Laval, Juin 2001.

Mowgli. (2014), « le manuel du mentorat », rapport 2014.

SHANE.S, VENKATARAMAN.S. (2000), « *The promise of entrepreneurship as a field of study* », The Academy of Management Review.

Vilatte J. C., (2007), « *L'entretien comme outil d'évaluation* », Synthèse Formation « Evaluation », Lyon.

FREYSSINET D.J. (1997), « *Méthodes de Recherche en Sciences Sociales* », Coll. AES, Paris.

APCE. (2010), « *La création d'entreprises en France au premier semestre 2010* », Août 2010.

Sites internet :

<http://www.medafco.org/>

Journaux :

DAVIDSSON P. (1991), « *continued entrepreneurship: ability, need and opportunity as determinants of small firm growth*», *journal of business venturing*, N°6, p. 6.

REYNOLDS P.D, MILLER B. (1992), « *New firm gestation : conception, birth, and implications for Research* », *Journal of Business Venturing*, N°7, pp. 405-417.

Table des matières

Table des matières :

Remerciement	3
Sommaire	4
Liste des abréviations :	5
Liste des Tableaux	6
Liste des Figures	7
Résumé :	8
Abstract:	9
ملخص:	10
Introduction générale :	12
Chapitre 1 : Introduction à la recherche	16
Section 1 : Généralité sur l'entrepreneuriat :	16
1. Définition de l'entrepreneuriat :	16
2. La notion d'entrepreneur :	18
2.1. Définitions :	18
2.2. Les motivations de l'entrepreneur :	18
2.2.1. Les motivations d'ordre psychologique :	19
a. Besoin d'indépendance :	19
b. Besoin d'accomplissement :	20
2.2.2. Les motivations d'ordre sociologique :	20
a. Le milieu familial :	20
b. L'éducation et l'expérience antérieure :	20
c. Le territoire :	21
2.2.3. Les motivations d'ordre économique :	21
3. Esprit d'entreprise et processus de création d'entreprise :	21
3.1. L'esprit d'entreprise :	21
3.2. Le processus de création d'entreprise :	22
3.2.1. L'idée :	23
3.2.2. Evaluation de l'opportunité de la création d'entreprise :	23
3.2.3. Conception et Formulation du projet de création :	24
a. L'étude de marché :	24
b. L'étude financière :	24
3.2.4. Structurer le projet :	24
3.2.5. Formalisation d'une stratégie pertinente :	24
3.2.6. Montage juridique :	25
3.2.7. Le financement du projet :	25
3.2.8. Le lancement :	25
3.2.9. Le développement :	26
3.3. Les composantes de la démarche de création :	27
3.3.1. La composante stratégique :	27
3.3.2. La composante psychologique :	27
Section 2 : présentation de l'organisme d'accueil « MEDAFCO-Consulting » :	30
1. Présentation de la société « MEDAFCO - Consulting » :	30
2. L'Organisation de « MEDAFCO - Consulting » :	30
2.1. Le conseil d'administration :	31
2.2. Le conseil exécutif :	31

2.3.	Le conseil scientifique :	31
3.	Les activités de MEDAFCO- Consulting :.....	32
3.1.	MEDAFCO-Forum :	32
3.2.	MEDAFCO-Consulting :.....	32
3.3.	Pôles de compétences :.....	33
4.	Objectifs de « MEDAFCO - Consulting » :.....	33
5.	Processus d'accompagnement des entrepreneurs à MEDAFCO-Consulting :	33
5.1.	Phase d'initiation :.....	34
5.1.1.	Réception de l'entrepreneur et collecte d'information :.....	34
5.1.2.	La formation :	34
5.2.	Phase de planification :	35
5.3.	La phase de suivi et la réalisation :.....	36
	Section 3 : méthodologie de la recherche :.....	37
1.	Choix du thème et de l'entreprise :.....	37
1.1.	Choix du thème :	37
1.2.	Choix de l'entreprise :.....	37
1.3.	Objet de recherche :.....	38
2.	Démarche méthodologique :.....	38
2.1.	Raisonnement scientifique :.....	38
2.1.1.	La démarche déductive :	40
2.1.2.	La démarche inductive :	40
2.2.	Approche méthodologique qualitative :	40
2.3.	Les techniques de collecte de données :.....	41
2.3.1.	L'analyse documentaire :.....	42
a.	Source externe :.....	42
b.	Source interne :	43
2.3.2.	Observation participante :	43
2.3.3.	Les entretiens :	44
a.	Conduite des entretiens :.....	44
b.	Guide d'entretien :	44
2.3.4.	La triangulation de l'information :.....	45
2.4.	Analyse des données :	46
	Chapitre 2 : Accompagnement entrepreneurial de MEDACFO – Consulting.....	49
	Section 1 : Concepts généraux et étude descriptive	49
1.	Définitions :	49
2.	Les différentes formes d'accompagnement :.....	50
2.1.	Le mentorat :	51
2.2.	Le Coaching :.....	52
2.3.	Le counseling :	52
2.4.	Le parrainage :.....	53
2.5.	Le compagnonnage :	53
3.	Les méthodes d'accompagnement :	54
3.1.	Le questionnaire :.....	55
3.2.	Le recadrage et la détermination des objectifs :.....	56
3.3.	La formation :	56

4.	Les compétences de l'accompagnateur :	57
5.	Mode de management de la structure d'accompagnement :	59
5.1.	Les types du mode de management :	59
5.1.1.	L'analyse du commandement et du leadership dans l'organisation :.....	59
5.1.2.	Style de leadership :	60
5.1.3.	La grille managériale de R. BLACK et J. S MOUTON :.....	60
5.2.	Le mode de management des structures d'accompagnement :.....	62
Section 2 : analyse et recommandations pour la qualité du fonctionnement de MEDAFCO-Consulting.....		
63		
1.	Condition de travail :	63
1.1.	Analyse :	63
1.1.1.	Ambiance de travail :.....	63
1.1.2.	Manque de bureaux :	64
1.2.	Recommandations :.....	64
2.	Mode de management :.....	65
2.1.	Analyse :	65
2.1.1.	Mode de management appliqué :	65
2.1.2.	Relation direction accompagnateur :.....	68
2.1.3.	Relation direction subordonnés :	71
2.2.	Recommandations.....	72
3.	Organisation du travail :	72
3.1.	Analyse :	73
3.1.1.	Intérêt du travail :.....	73
3.1.2.	Procédure du travail :.....	74
3.1.3.	Charge de travail :.....	75
3.1.4.	Répartition des missions :	76
3.1.5.	Politique de rémunération :	79
3.2.	Recommandation :	80
4.	Synthèse :	81
Section3 : Analyse et recommandation de l'accompagnement entrepreneurial au sein de MEDAFCO-Consulting.....		
82		
1.	Procédure de création d'entreprise :	83
2.	Profil de l'entrepreneur :.....	86
2.1.	Les facteurs de motivation de l'entrepreneur :.....	86
2.2.	Gestion du temps :	88
2.3.	Réseau de l'entrepreneur :.....	89
2.4.	Compétence de l'entrepreneur :.....	92
3.	L'accompagnement :	97
3.1.	Application de l'accompagnement sur le volet administratif :	97
3.2.	Volet informationnel :	99
3.3.	Structures d'accompagnement :	103
3.4.	Formation :	104
3.5.	Rôle de l'accompagnateur :.....	107
3.6.	Relation entre accompagnateur et entrepreneur :.....	109
3.7.	Compétence de l'accompagnateur :	111

4.	Synthèse et recommandations :.....	114
4.1.	Synthèse des dysfonctionnements et des bonnes pratiques :.....	114
4.2.	Recommandations :.....	115
	Conclusion générale :	118
	Bibliographie :.....	122
	Annexes :	133

Annexes

Annexes :

Annexe n°1	Liste des projets des entrepreneurs accompagnés à MEDAFCO
Annexe n°2	Liste des entreprises créées
Annexe n°3	Les entrepreneurs qui n'ont pas encore leurs entreprises
Annexe n°4	Guide d'entretien
Annexe n°5	Grille d'analyse
Annexe n°6	Tableau du traitement des entretiens

Annexe n°1 : Liste des projets des entrepreneurs accompagnés à MEDAFCO

	Dénomination commerciale	Projet
1	ORTECH POWER SOLUTIONS	Conversion d'énergie (solutions d'électrification, de pompage et de traitement de l'eau saumâtre)
2	AQUAFUN	Création d'un parc de loisirs aquatique
3	EASYFOOD	Restauration rapide : vente par automates
4	BIOEMBALLAGE	Industrie emballage plastique souple
5	JUMPIONE	Bureau de consulting pour les PME
6	GIPM ALGERIE	Entreprise de thermo-laquage (traitement surfaces métalliques)
7	AGRIPROD	Production agricole
8	OPUNTIA DZ	Valorisation de l'ensemble des produits issus la figue de barbarie
9	BET-ISO	Bureau d'études techniques (BET) : impact environnemental - Sécurité - Formation - Normes ISO (Secteur agro-alimentaire)
10	BIOPHYTAL	Production d'ingrédients et d'extraits naturels pour l'industrie pharma. et l'agro-alim.
11	BITUDEZ ALGERIE	Fabrication de membranes d'étanchéité bitumeuse
12	RESIDENCE LE SOLEIL	Hôtellerie (résidence touristique composée de 31 chalets)
13	SAFRAN TARIKI	Production- commercialisation safran + produits dérivés (savons, confitures)
14	EL-KAHINA SARL	Production et commercialisation huile d'olive
15	EMISSION TV	Lancement d'une Chaîne tv : émission tv
16	ISFARY	cabinet de consulting dans l'ingénierie des systèmes d'information et de conseil
17	BIO-SAFRAN	Agriculture bio - safran
18		Unité de conditionnements produits alimentaires
19	PYRO-GREENTECH	Valorisation de déchets de biomasse par pyrolyse

20	ALGERIA GAS MOBILITY "AGM"	bureau d'étude et de conseil en solution en ingénierie Transport/stockage de gaz - conversion des véhicules au gaz étude et réalisation de solution gaz
21	GROUPE PROACTIV	centre de vacances
22	BTP-ECO	BTP - Construction tous de métier habitation écologique
23	ULYSS PRODUCTION	Agence d'animations événementielles
24	CARRIERE BOOSTER	Site pour emploi
25	SARL CHEMAM NEGOCE BOIS	Extension d'activité d'une société existante (import bois de sa société en Roumanie) vers production d'outils agricoles en bois

Annexe n°2 : Liste des entreprises créées

	Dénomination commerciale
1	JUMPIIONE
2	SAFRAN TARIKI
3	EL-KAHINA SARL
4	BIOPHYTAL
5	UNITE DE CONDITIONNEMENT PRODUIT ALIMENTAIRES
6	BTP - CONSTRUCTION TOUS DE METIER HABITATION ECOLOGIQUE
7	ALGERIA GAS MOBILITY "AGM"
8	SARL CHEMAM NEGOCE BOIS
9	CARRIERE BOOSTER

Annexe n°3 : Les entrepreneurs qui n'ont pas encore leurs entreprises

	Dénomination Commerciale	Projet	commentaire
1	ORTECH POWER SOLUTIONS	Conversion d'énergie (solutions d'électrification, de pompage et de traitement de l'eau saumâtre)	Abandon du projet
2	BITUDEZ ALGERIE	Fabrication de membranes d'étanchéité bitumeuse	Abandon problème familiaux
3	AQUAFUN	Création d'un parc de loisirs aquatique	Problème administrative son projet prend plus de temps que prévu
4	EASYFOOD	Restauration rapide : vente par automates	La création à prit plus de temps que prévu mais il est toujours en création
5	GIPM ALGERIE	Entreprise de thermo-laquage (traitement surfaces métalliques)	En cours de création
6	AGRIPROD	Production agricole	En cours de création
7	BET-ISO	Bureau d'études techniques (BET) : impact environnemental - Sécurité - Formation - Normes ISO (Secteur agro-alimentaire	Abandon du projet
8	OPUNTIA DZ	Valorisation de l'ensemble des produits issus la figue de barbarie	En cours d'achèvement
9	JUMPIONE	Bureau de consulting pour les PME	Projet en cours de réalisation

Annexe n°4 : Guide d'entretien**1-accompagnateur****L'accompagnement :**

- Parlez-moi du rôle d'accompagnateur
 - o En quoi consiste votre rôle d'accompagnateur ?
 - o Sur quel volet vous accompagnez ces entrepreneurs ?
- Comment vous faites pour accompagner ces entrepreneurs ?
 - o Durant la période d'accompagnement, Avez-vous un plan d'action à suivre ?
- Parlez-moi des entrepreneurs
- Que pensez-vous de l'engagement des entrepreneurs ?
- En cas de besoin, êtes-vous toujours à la disposition des entrepreneurs ? si par exemple un entrepreneur vous appelle pour lui régler le problème du RC ou pour développer son réseau (portefeuille client)
- Pendant votre parcours d'accompagnement d'entrepreneurs, y'a-t-il des personnes qui ont abandonnées en cours de route ? (vous pouvez me raconter)
- En étant un accompagnateur, trouvez-vous des projets plus facile à d'autres ?
- Si oui, quels sont les domaines que vous trouvez plus ou moins facile ?

Règles et procédures :

- Quel est la procédure d'accompagnement chez MEDAFCO-Consulting?
- Et en réalité ils sont comment ?
- Que pensez-vous à propos des procédures administratives de création d'entreprise ?

Gestion du temps/Gestion personnel :

- Comment faites-vous pour combiner entre votre travail et l'accompagnement des entrepreneurs ?

Compétences :

- Quel est votre valeur ajoutée pour les entrepreneurs ? (quelle compétence)
- Quels sont les compétences que vous transmettez aux entrepreneurs ?
- Quel genre de difficulté trouvez-vous pendant l'opération d'accompagnement ?
- Comment vous faites pour gérer les problèmes rencontrés à distance ?
- Pour aider les entrepreneurs, faites-vous appel à votre réseau externe ? (comment et pourquoi)
- Comment Le fait d'être déjà entrepreneurs vous a-t-il aidé ?
- De quoi l'entrepreneur a-t-il besoin ? (compétence)

2-Porteur de projet

Introduction :

- Parlez-moi de votre idée, de votre entreprise
- Qu'est-ce que vous faisiez avant de créer votre entreprise ?
- Pourquoi vous avez décidé de créer votre entreprise

Le projet :

- Que pensez des procédures administratives de création d'entreprise ?
- Pour la création de votre entreprise est ce que vous vous êtes mis des deadlines ?
- Quel était la phase ou vous avez passé le plus de temps ?
- Quelle est pour vous la valeur ajoutée d'un accompagnement ?
- Comment aimeriez-vous être accompagné ?
- Quelles sont les problèmes rencontrés au cours de la création de votre entreprise ?

MEDAFCO-Consulting :

- Parlez-moi de votre expérience à MEDAFCO-Consulting ?
- Comment vous avez su que MEDAFCO-Consulting accompagné les entrepreneurs ?
- Connaissez-vous d'autre organisme qui peuvent vous faciliter la création de votre entreprise ?
- Quel est la phase ou vous avez rencontrés le plus de difficulté ?
- Comment les accompagnateurs ont pu vous aider à surmonter ces difficultés ?
- Est-ce que les séances d'accompagnement étaient suffisantes ?
- Qu'en est-il des séances d'accompagnement à distance ?
- Qu'est-ce qui vous manque dans l'accompagnement de MEDAFCO-Consulting ?

Formation :

- Est-ce que vous avez fait des formations à MEDAFCO-Consulting ?
- Quel type de formation ?
- Qu'en est-il de vos besoins en formation ?

Annexe n°5 : Grille d'analyse**1-Grille pour les accompagnateurs :**

Thèmes des entretiens	Catégorie d'analyse
L'accompagnement :	<ul style="list-style-type: none"> - Rôle Structure d'accompagnement - Rôle de l'accompagnateur - Volet de l'accompagnateur - Outils d'accompagnement - L'engagement des entrepreneurs - Profil de l'entrepreneur - Compétence de l'accompagnateur - Difficulté rencontré pendant l'accompagnement
Organisation de travail	<ul style="list-style-type: none"> - Condition de travail à MEDAFCO-Consulting - Répartition des tâches, - Charge de travail
Règles et procédures	<ul style="list-style-type: none"> - Procédure interne de MEDAFCO-Consulting
Gestion du temps/Gestion personnel	<ul style="list-style-type: none"> - L'organisation de l'accompagnateur s'organise-t-il pour gérer son temps ?
Compétences	<ul style="list-style-type: none"> - Compétence de l'accompagnateur - Disponibilité de l'accompagnateur

2-Grille pour les entrepreneurs :

Thèmes d'entretiens	Catégorie d'analyse
Fréquence de l'accompagnement	<ul style="list-style-type: none"> - Relation entre l'entrepreneur et l'accompagnateur - séances d'accompagnement
Profil de l'entrepreneur	<ul style="list-style-type: none"> - Motivation de l'entrepreneur - Attitudes et aptitudes de l'entrepreneur
Formation	<ul style="list-style-type: none"> - Besoin en formation
Gestion du temps	<ul style="list-style-type: none"> - Respect des délais - Planification
Procédure de création d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - Procédure de création d'entreprise

Annexe n°6 : Tableau du traitement des entretiens

sous thème	idées clés	phrases témoins
Application de l'accompagnement	L'accompagnateur est engagé envers les entrepreneurs	« moi je repends même à minuit je suis disponible ce n'est pas le cas de tout le monde car c'est un engagement personnel c'est le même engagement de l'entrepreneur. » A
		« Je suis ouvert et engagé j'aime aider les autres. Mais comme j'ai reçu une note de MEDAFCO-Consulting pour dire que l'accompagnement s'arrête à 17h moi-même je ne la respecte pas je suis beaucoup plus ouvert que sa car c'est un engagement plus personnel qu'autre chose il faut juste encadrer mettre une charte pour encadrer tout ceci pour qu'il n'ait pas de déception » A
		« Par exemple quelqu'un qui me dit je ne sais pas faire un business plan je me dois de l'aider» A
		« Moi les entrepreneurs m'appelle à 11h du soir je passe une heure à leurs parlé et à leur expliqué » A
	L'accompagnateur guide les entrepreneurs pour trouver des solutions	« l'accompagnateur était là à me conseiller de changer de ville, pour avoir l'agrément de commencer par un projet plus soft mais je ne voulais pas »E
	L'accompagnement est administratif	« J'ai parlé avec beaucoup d'entrepreneur qui veulent investir en Algérie et me demande directement qu'est-ce que je dois le proposer je leur propose quatre ou cinq dispositif des

		facilitations qui peuvent les encadrer exemple : ANGEM CNAC, ANSEJ »A
	L'accompagnement n'atteint pas l'ordre psychologique	« moi je leurs donne toutes les informations nécessaires après, Si j'arrive à leur faire rentrer dans le moule local je suis la champion du monde car l'opportunité mérite un peu de chaine et un peu de paperasse » A
	L'accompagnement représente un apprentissage pour l'entrepreneur	« Cet accompagnement représente une phase d'apprentissage accéléré ou l'entrepreneur va découvrir ces limites, ces valeurs ». A « L'entrepreneur va surtout connaitre sa zone de confort émotionnelle qui rentre directement dans le processus entrepreneurial car il y'a des entrepreneurs qui oublient qu'entreprendre c'est des sacrifices, » A
	l'entrepreneur a besoin d'accompagnement sur les démarches administratives	« J'avais déjà bien avancé sur mon projet à Alger, j'avais finalisé mon business plan au stade ou j'en été j'avais besoin d'un accompagnement auprès des banques» E
Compétence de l'accompagnateur	L'accompagnateur couvre les carences des entrepreneurs	« Dés fois des entrepreneurs oublient quelque volet dans la création je suis là pour couvrir ce qu'il a pu oublier » A
	L'accompagnateur essaie de rendre l'entrepreneur autonome	« Moi le principal pour moi c'est de Leur donner une méthode pour structurer leur projet Il faut canaliser toute son énergie et la structurer » A
		« Je ne peux pas faire à leur place sinon ils ne réussiront jamais, moi le premier RDV je leurs

		explique tout ça c'est un contrat moral entre eux et moi » A
		«Le plus dur c'est de gérer des personnes tu essaies d'organiser une to do liste pour chacun tu essayes de le motiver pour la faire pour qu'il ne lâche pas l'affaire » A
	L'accompagnateur prend des initiatives d'accompagnement informel	« Les entrepreneurs qui m'avait enlevé m'appelaient dès fois je ne pouvais pas refuser de leurs parler ce n'était pas de leur faute je les aidé et je ne les mettais même pas dans le tableau de bord qu'il m'avait demandé de faire » A
		« Si je suis la procédure, je ne dois pas répondre aux entrepreneurs qui m'appellent à 17h ou 20h donc je ne la respecte pas, et il ne le sait même pas » A
		« Nous sommes devenu amis, je ne voulais pas le déranger tout le temps je savais qu'il avait trop de travail »E
	L'accompagnement se fait au cas par cas	« L'accompagnement des entrepreneurs algérien est plus facile ils connaissent leur terrain » A
		« Ya des personnes qui sont bien informé y'en a qui hésite. Y'a qui ont des projets surdimensionné il pense que les crédits c'est des dons donc c'est mon rôle de redimensionner avec eux le projet » A

		« Il y'a des attentes qui sont multiples et varié, certains veulent une personne avec qui discuter et échanger pour les reconforter » Ma
		« Les entrepreneurs sont de différent niveau sociaux y'en a qui sont des fonctionnaires, entrepreneurs, étudiants par conséquent je dois travailler du cas par cas » A
		« Mon rôle tourne autour des attentes du porteur de projet, il y'a ce qui attendent à ce qui soit reconforter et rassurer sur la viabilité, faisabilité et rentabilité de l'opportunité »A
		« Y'en a des entrepreneurs ils cherchent la mise en relation par exemple pour avoir un agrément il faut rester une année mais avec moi je peux l'avoir en un mois et c mon rôle d'accompagnateur d'accélérer les choses » A
		Le plus dure c'est de trouver des formules pour chacun si des personnes travaille je peux leur proposer le samedi mais ça reste des cas exceptionnel » A
	L'accompagnement se fait par tâtonnement	« Avant de commencer l'accompagnement il faut connaitre la personne, connaitre le projet l'encadrer cerner le besoin pour bien faire le travail » A
		« Quand on me demande est ce que mon projet est rentable, je lui dis on peut approcher le marché algérien, On fait une étude de marché, on recherche de l'info de leur côté ou de mon

	<p>côté quand on leur parle se langage il le comprenne, ils sont plus confiant » A</p>
	<p>En leur demandant leur attentes je les pousse à la réflexion, à l'acheminement, à un truc logique à un cadre de travail c'est là où commence le premier acte d'accompagnement, ils déterminent son besoin ce qui n'est pas évident après. Au fur à mesure il découvre qu'il y a une mastoïdite et que ce n'est pas aussi claire dans leur tête » A</p>
<p>La distance n'est pas un obstacle pour l'accompagnateur</p>	<p>« Entre Orange et Mobilis il ne paye pas les communications je leur ai donné l'information ils sont tous passés à orange donc il faut trouver juste des outils comme ça qui facilitent le travail » A</p>
	<p>« Je pense que les Tic sont de bon outil de l'accompagnement même si c'est le face à face est meilleur » A</p>
	<p>« La distance ça ne me dérange pas c'est mieux pour eux que de perdre son argent à venir et repartir » A</p>
<p>Le réseau de l'accompagnateur peut aider les entrepreneurs</p>	<p>« Je connais tout l'écosystème je connais très bien les personnes qui travaillent dans les wilayas, les organismes public mais je ne décide pas à leur place ce n'est pas à moi de leur créer l'entreprise je suis là pour conseiller » A</p>
	<p>« L'accompagnateur a mis à ma disposition son réseau, j'ai su que je pouvais compter sur lui,</p>

		<p>mais à part sa je faisais tout moi-même, je descendais régulièrement » E</p>
		<p>« Je mets à leurs disposition ma disponibilité, mon engagement et mon expertise moi il m'appelle à midi pour une information après 5 min il l'aura j'ai toutes les informations sur l'Algérie »A</p>
		<p>« Grace à mon réseau je peux en deux mois faire passer un dossier d'Ansej » A</p>
		<p>« Mon réseau c'est l'extension de ma compétence pour accélérer j'ai besoin de mon réseau » A</p>
		<p>« Pour un entrepreneur je suis parti voir le wali d'Alger il nous a reçu pendant 4h. » A</p>
<p>Information</p>	<p>L'accompagnateur aide à fiabiliser l'information</p>	<p>« J'ai fait des guide pour chaque dispositif ; tu veux tel dispositif suit ce guide » A</p>
		<p>« Ma première responsabilité est de leur donner la fiabilité de l'information » A</p>
		<p>« Discuter avec lui 2h au tel c'est une responsabilité je ne peux pas lui dire oui sa marche et lui mentir il va s'engager et il va me dire tu m'as menti il faut accompagner les gens utilement » A</p>
		<p>« Il y'a des domaines plus facile par rapport à l'information existante, je tape sur GOOGLE et j'arrive à projeter une forme pour »A</p>
		<p>« Je leur donne de l'information sur l'éco système, sur le climat d'affaire. Un investisseur</p>

		<p>pour qu'il soit rassuré il doit intégrer le facteur environnementale dans son projet » A</p>
		<p>« Pour moi l'apport d'un accompagnement m'a permis de comprendre quel sont les règles et procédure de création d'entreprise en Algérie » E</p>
		<p>« Sur le plan banques et administration l'accompagnateur été très compétent, c'est un homme de terrain il connaît tous des dispositifs, dès le début il nous a renseigné sur le climat des affaires et nous avait envoyé de la documentation » E</p>
		<p>« l'accompagnateur m'avais aidé pour mon dossier FGAR et mon dossier ANDI il m'avait expliqué pour les avantages fiscaux cela m'avait intéressé, je le rencontrai quand je venais sur Alger de temps à autre » E</p>
L'accompagnement se fait sur le volet informationnel		<p>« j'ai rédigé un document de toutes les démarches de création d'entreprise pour un début je lui donne sa à lire car il faut capter l'investisseur et le motiver » A</p>
		<p>« J'envoi aux entrepreneurs la nomenclature des activités pour comprendre la ou il faut des autorisations et là où il y'a des difficultés d'administrative » A</p>
		<p>«L'accompagnateur me parlait des dispositifs ça ne me tante pas je préfère des gens qui mettent de l'argent avec moi et qui travaille » E</p>

	<p>L'information est jugé peu fiable</p>	<p>« Pour quelqu'un qui est de l'autre côté il commence sur Google ou autre moteur de recherche, il trouve des informations ni datée ni référencée ». A</p> <p>« Pr investir en Algérie il faut être un expert parce qu'il y a plusieurs source d'information et on ne sait pas qui est la plus fiable » A</p> <p>« Quand tu rentres au site du CNRC par exemple, tu ne comprends rien, il y a beaucoup de chose à faire et à améliorer » A</p> <p>Il y'a une asymétrie d'information en Algérie qui laisse l'entrepreneur perdus, ils ne savent pas où chercher et à qui demander » A</p>
	<p>Manque de visibilité et de fiabilité dans l'information</p>	<p>« C'était une difficulté pour moi d'avoir une visibilité sur le marché et comprendre les règles d'entrepreneuriat. » manque de visibilité et de fiabilité dans l'information. E</p>
<p>La formation</p>	<p>La formation est complémentaire à l'accompagnement</p>	<p>« Il y'a des entrepreneurs qui ont besoin d'étude technique, la formation ne permet pas sa c'est juste une initiation à certaines pratiques »F</p> <p>« Moi au cours de la formation je dois comprendre son idée, son parcours, sa compétence déjà que je suis curieux mais en plus ça va m'aider dans la compréhension de son besoin et de ce qu'il veut faire, grâce à sa plusieurs entrepreneurs ont modifié leur idée donc c'est déjà de l'accompagnement » F</p> <p>« Je m'investis dans la formation parce que je sais que ça va leur servir et leur faire ouvrir les</p>

	La formation permet un partage de connaissance	yeux, elle est indissociable pour déceler leur lacunes » F
		« Même si il ne crée pas d'entreprise maintenant ils auront toujours des acquis qui pourront leur servir »F
	Le formateur a déjà l'expérience d'un entrepreneur	« Moi j'ai créé mon entreprise en étant resté sur mon business model des mois, c'est une culture qu'il faut avoir ce n'est pas pour rien que les plus grandes entreprises restent dés moi isolé de tous à le faire »F
	Le formateur initie les entrepreneurs à des outils pour la création de l'entreprise	« Moi je leur apprend à faire un business model sa prend pas une éternité à faire, l'idéal serait de le faire et le faire évoluer chaque fois que le projet évolue »F
	Les besoins en formation restent non satisfaits	« La formation s'est déroulé pendant plusieurs jours successivement, certains entrepreneurs n'ont pas apprécié, j'aurai aimé aussi que ça soit tout au long de l'accompagnement et on leur fera des ateliers selon le besoin »F
		« J'avais demandé à ce qu'on nous fasse une formation technique, détaillé sur l'agriculture vu qu'on était nombreux à faire ça, l'accompagnateur a envoyé plusieurs email mais n'a pas eu de retour »E
	MEDAFCO-Consulting sélectionne les formateurs selon l'expérience	« J'ai déjà accompagné des personnes auparavant je connais leur besoin donc ce que je fais de plus c'est les convaincre de leur idée » F

	L'accompagnateur se substitue à l'entrepreneur	« Mon rôle c'est d'Informer et leur faciliter la chose quand il s'agit de démarche je suis parti au CNRC pour corriger des registres de commerce, pour me renseigner sur des opérations j'ai fait la chaine » A.
		« On m'a déjà demandé de leur faire une étude technico-économique .ce n'est pas mon travail maintenant si j'ai des informations qui peuvent les aider je le ferai avec plaisir » A
		« Un entrepreneur avait besoin de résidence je suis parti à la mairie pour me renseigner » A
Le rôle des accompagnateurs	Les taches de l'accompagnateur ne sont pas bien claires	« Avec des gens qui connaisse mon domaine, moi je suis dans le IT je voudrais avoir un accompagnateur IT » E
		« Des fois j'étais obligé de leur demandé de venir pour la commission de l'ANSEJ, la mission de l'accompagnateur et d'être honnête si il est capable il le dit si il n'est pas capable il le dit mais ce n'est pas tout le monde qui comprend, il y'a des entrepreneurs pour eux c'est moi qui vais tout faire »A
		« Il y a des entrepreneurs qui m'ont dit je suis occupé, mais c'est leur projet je suis là pour les aider pas pour créer leur entreprise, moi aussi j'ai mes engagements » A
		« Je dois les conforter car ils sont loin, il faut qu'il y'ait un rapport de confiance mais je ne vais pas me substituer à l'entrepreneur ce n'est pas moi qui va lui crée son entreprise » A

		« Je me vois comme facilitateur en matière de procédures de leur création d'entreprise » A
		« Un entrepreneur m'a demandé de partir au sud j'ai refusé ce n'est pas à moi de partir, moi je le guide je lui donne des ressources » A
Pratique de la structure d'accompagnement	MEDAFCO-Consulting n'accompagne pas les entrepreneurs en post-crédation	« J'aurais aimé faire avancer l'accompagnement même après la création »E
		« Pour accompagner il faut En amont : de l'idée jusqu'à l'expression du projet, l'étude de faisabilité ou l'étude de marché mais aussi en post-crédation : développement de l'entreprise que ça soit en interne ou en externe, MEDAFCO arrête l'accompagnement quand le registre de commerce est créé et quand l'entrepreneur commence son activité »Ma
Relation entre accompagnateur et entrepreneur	L'accompagnateur manque de légitimité	« Il y'a des entrepreneurs qui sont très têtus donc c'est difficile de pouvoir lui donner des idées ou l'amener à se rendre compte tout seul » A
		« L'état d'esprit de certain entrepreneur n'est pas bon, on ne peut pas changer ce qui est à l'intérieur d'une tête, même eux dès fois ils ne veulent rien changer » Ma
	L'accompagnement n'est pas régulier	« Je l'ai vu deux fois il n'était pas très disponible Je faisais tout moi-même » E
		« Je n'avais pas réellement besoin d'accompagnement, je voulais juste voir si mon idée était bien, quand j'ai été sélectionné, j'ai suivi l'accompagnement pour voir ce qui se faisait en Algérie après c'était de temps à

		<p>autre. J'appelais l'accompagnateur quand j'avais besoin de lui »E</p>
		<p>« Quand j'avais besoin de lui je lui faisais signe je lui envoyé un email ou par téléphone, il avait son travail et j'avais le mien » E</p>
		<p>« l'accompagnateur était occupé mais il me laissait toujours informé, quand j'avais besoin de lui mais il revenait toujours pour me conseiller »E</p>
<p>L'accompagnement est une relation de confiance</p>		<p>« Accompagner quelqu'un d�s le départ se fait sur la base de l'engagement si l'un et l'autre ne sont pas engagé ou ne sont pas convaincu de la collaboration ça ne marchera pas » A</p>
		<p>« J'avais des problèmes au travail, un entrepreneur m'a appelé je lui ai envoyé un email quand je me suis libéré je l'ai rappelé. Je prends sur moi il prend sur lui pour arriver à ce degré de relation c'est de l'investissement » A</p>
		<p>« Je pense que c'est des relations humaines avant tout entre eux et moi il y'a la confiance existe, dès fois c'est vrai quand je suis occupé je lui envoie un texto pour leurs dire mais après je reprends toujours ma casquette d'accompagnateur » A</p>
		<p>« Quand on a gagné le pari de l'humanisation des relations il y a un climat de confiance qui s'installe quand je suis en réunion j'envoie un</p>

		SMS c'est juste une question d'organisation et de gestion de temps » A
Ambiance de travail	L'ambiance de travail est perturbée par des conflits	« C'est la dernière fois que je travaille avec lui, j'en ai eu ma dose, et avant moi c'était pareil, ils sont tous parti »A
		« J'ai dû quitter après cinq mois j'allais étouffer chez lui, je l'aider quand il était en crise au même temps j'ai commencé à créer mon entreprise » Ma
		« Je lui ai dit que je ne travaillerai plus jamais avec lui, déjà que tous les accompagnateurs sont parti »A
		« Moi heureusement que je suis externe, j'ai mon boulot, j'accompagne d'autre entrepreneur en dehors de MEDAFCO-Consulting il ne m'a pas atteint ». A
		« Personne ne peut tenir avec lui au-delà de 3 mois » A
		« Tout le monde déteste travailler avec lui, au début il fait bonne figure mais après c'est tout autre chose » A
Manque de bureaux	Le manque d'espace pose problème	« J'allais étouffer là-bas tu as un seul petit bureau tu fais tout dedans, une soi-disant salle de réunion minuscule dés fois qu'on faisait des formations et on recevait beaucoup de personne il déplaçait carrément le salon car c'était sa maison » Ma

		« Je suis partis un jour pour travailler, comme tous les jours. J'ai trouvé des personnes qui dormaient dans mon bureau, lui il était absent, je ne suis pas resté travailler je suis reparti ! »Ma
Communication	La direction fait des efforts de communication externe	« Le gérant communique et contact les partenaires, et c'est un point fort même les entrepreneurs seront plus visible » Ma
Orientation stratégique	Absence de vision de la direction	« MEDAFCO-Consulting n'a pas de vision globale il regarde l'entreprise à l'intérieur de son bureau » A
		Il n'a pas suivi le travail pendant une année et après il vient changer les procédures de travail »A
		Je lui avais proposait de former des accompagnateurs en interne, il n'a pas accepté il n'accepté jamais les idées des autres dés foi il ne voulait même pas les écouter » Ma
	Manque d'outil pour la démultiplication des actions	« L'élément ou l'outil qui me permet de faciliter mon travail est le plan d'action que j'ai mis en place pour MEDAFCO-Consulting, quand je suis arrivé à MEDAFCO-Consulting il n'y avait rien, au lieu de nous faciliter la tâche, lui il la complique avec ces procédures » A
Sélection des entrepreneurs	Facilité de certain domaine a d'autre	« Les domaines les plus faciles sont les secteurs de services et technologiques. les domaines les plus difficiles sont les projets qui font appel à du foncier c'est pas du tout évident de trouver un terrain et d'avoir l'accord de la wilaya » A

<p>Le domaine IT est plus facile par rapport aux autres domaines en matière d'accompagnement</p>	<p>« N'importe quel personne de ma spécialité (IT) te dira que ce domaine donne beaucoup de possibilité de création d'entreprise »E</p>
<p>Les idées de projets sélectionnés sont diversifiées</p>	<p>« Chaque entrepreneur est son domaine, les projets sont différent je dois m'adapter à sa » A</p>
<p>MEDAFCO-Consulting Sélectionne des accompagnateurs selon les spécificités des entrepreneurs</p>	<p>« Nous avons par la suite établit une liste d'accompagnateur qui pourront répondre au besoin des entrepreneurs sélectionnée, pour ça, c'était plus dure car il fallait trouver les personnes qui pouvait le faire » Ma</p>
<p>MEDAFCO-Consulting Sélectionne des accompagnateurs selon leurs expériences</p>	<p>« La majorité de nous, gèrent des entreprise ou ont déjà accompagné plusieurs entrepreneurs, on peut les mettre en contact avec quelque personne» F</p>
<p>MEDAFCO-Consulting sélectionne les entrepreneurs déjà bien avancé.</p>	<p>« J'avais créé après quatre mois d'accompagnement mais j'ai été déjà bien avancé avant d'entamer le programme » E</p> <p>« J'ai mon entreprise en Roumanie, je voulais juste faire une extension en Algérie, j'avais créé mon registre de commerce ici pour l'importation ici des manches pour des pioches finalisé » E</p>
<p>MEDAFCO-Consulting sélectionne les entrepreneurs selon le projet innovants</p>	<p>« Une sélection des entrepreneurs a été faites en France suivant des workshops dans différentes ville, nous avons mis une grille de notations pour évaluer les candidats et leurs projets, sur les projets innovants » Ma</p>

	MEDAFCO-Consulting sélectionne les entrepreneurs selon leurs motivations.	« Pour les évaluer nous prenons en compte les spécificités des porteurs, de projet leur motivations, leurs passions qui développent les activités dans un espace transnational » Ma
	MEDAFCO-Consulting sélectionne les projets selon les domaines d'activité	« MEDAFCO-Consulting préfère accompagner les projets technologique, par ce qu'ils sont les plus faciles à réaliser »Ma
Relation direction accompagnateur	Distance hiérarchique entre la direction et les accompagnateurs	« Il est hautin, il ne connaît même pas les entrepreneurs et ne connaît même pas leur projet » A
		« La procédure qui demandait d'avoir chaque semaine un RDV au minimum avec chacun d'entre eux ça n'intéressait pas les entrepreneurs » A
	Inadéquation des tâches avec le profil de l'accompagnateur	« Moi avec les entrepreneurs je suis souple je ne peux pas leur imposer un cadre de travail de 8h à 16h ils ont leurs business, ya des personnes qui sont fonctionnaire. Et moi aussi je travaille de 8h à 16h et il le savait très bien. Il m'a dit l'accompagnement se fait de 8h à 16h dans le cadre du travail » A
	Manque de confiance de la direction aux accompagnateurs	Quand il s'agissait du vrai travail il ne voulait même pas me laisser lui expliquer leurs difficultés qu'est-ce qu'ils veulent Pour lui si plusieurs personnes n'avait pas encore créé c'était de ma faute donc il voulait suivre ce que je fais de plus prêt » A

	<p>Manque de considération de l'accompagnateur de la part de la direction</p>	<p>« Pose lui la question qu'est-ce que l'accompagnement il te rendra c'est parler aux entrepreneurs. Pour lui je ne fais que parler (de la tchatche) il ne voit pas ce qu'il y'a derrière » A</p>
		<p>« Cette année il a instauré une nouvelle procédure de lui faire chaque semaine un tableau de bord de ce qui se passe pour faire le suivi, il voulait me surveiller de plus prêt pour me dire que je ne fais pas du bon travail » A</p>
		<p>« Il ne trouvera pas mieux que moi j'ai 20 d'expérience dans le domaine bancaire je connais tous les dispositifs ».A</p>
		<p>« Ma femme était hospitalisé il ne voulait rien savoir, j'ai passé des nuit blanches pendant 15 jours pour faire un travail qui n'était même pas demandé au début » A</p>
<p>Relation direction subordonnés</p>	<p>Manque de considération du personnel de la part de la direction</p>	<p>« Fallait dès le début lui dire je ne sais pas faire. Moi je faisais des efforts doubles, je partais à la maison travaillé. Je me faisais aider par d'autre personne. Et lui il n'est jamais content » Ma</p>
		<p>« Il me disait si tu n'arrives pas à gérer un petit groupe de personne avec un accompagnateur si que tu n'es pas faite pour le monde du travail »Ma</p>
		<p>« Je détestais partir au bureau, je préférais mille fois lui faisais le travail et l'envoyais par email, il adore me corriger les fautes d'orthographe et me dite ah ce n'est pas du bon travail » Ma</p>

		« Quand je fais un travail, il le prend, puis il me dit que ce n'est pas bien et que je dois m'impliquer d'avantage que je me concentre pas assez ...etc. »Ma
mode de management appliqué	MEDAFCO-Consulting applique un mode de management autoritaire	« Il ne sait dire que règle et procédure, on ne lui a pas appris à être manager » A
		« Ses procédures était trop rigides en plus il ne prend pas ce qu'il ya de meilleur quand moi je dis procédure je parle de fonctionnel mais lui non c'est l'exécutive c'est moi j'ordonne et toi tu fais, » Ma
		«Je ne pouvais plus travailler avec lui c'est une personne trop rigide, pour moi c'est simple il ne peut pas travailler avec des personnes, il ne sait que donner des ordres, pour lui déléguer c'est ça, » Ma
		« Personne ne peut travailler avec lui, moi de mon expérience avec lui je suis certaine qu'il ne peut avoir une personne plus que une année c'est juste impossible, il sait habituer à ce rythme ». Ma
		« Il pense qu'en instaurant des règles comme sa on va réussir. Il pense que c'est l'armée »A
		«Je ne pouvais plus travailler avec lui c'est une personne trop rigide, pour moi c'est simple il ne peut pas travailler avec des personnes, il ne sait que donner des ordres, pour lui déléguer c'est ça, » Ma

Répartition des missions	Glissement des taches	« En mars je suis parti à Marseille pour faire une réunion sur l'état d'avancement des projets et pour une réunion avec DiaMed il m'a dit je n'étais pas au courant, c'est son travail de me tenir au courant et non pas le mien moi je suis là pour accompagner les entrepreneurs » A
		« Je répondais même aux e-mails du gérant » Ma
Charge de travail	Forte surcharge de travail	« Quand j'ai commencé je ne faisais que des nuit blanches appeler les gens pour essayer de comprendre réellement leur besoin » A
		« A MEDAFCO-Consulting je me retrouvais à gérer les priorités car je faisais tout moi-même » Ma
		« Comment tu veux travailler avec lui quand il y a zéro équipe, je gère tout moi-même, pour tous les programmes c'était moi » Ma
		« Il me donne 30 projet et il vient me dire tu n'es pas capable tu n'assures pas il m'a enlevé 17 à 4 mois de la clôture et personne n'avait pris le relais » A
		« Pour le gérant : pour apprendre je dois tout faire moi-même » Ma
		« je faisais sa sûr en plus, c'est un plus pour moi, je ne vais pas dire un passe-temps parce que sa prend énormément de temps mais si je sais bien m'organiser je fais les deux facilement, c'est de là que j'ai appris » Ma

Interet du travail	Les procédures de travail à MEDAFCO-Consulting sont jugées complexes	<p>« T' imagine pour envoyer un email-il me donne une procédure à suivre, après il me dit ah non ce n'est pas comme ça qu'il fallait faire et quand tu lui explique il ne comprend pas » Ma</p> <p>« Je suis pour les procédures souples qui fluidifient et améliorent le travail mais il ne faut pas qu'elle soit contraignante pour l'accompagnateur ou pour l'entrepreneur, ceux de MEDAFCO-Consulting sont très contraignante » A</p>
Politique de rémunération	La direction n'assume pas ses responsabilités	<p>« Au début il m'avait dit pour chaque séance d'accompagnement c'est 600 Euro et quand j'ai commencé le travail il m'a dit on n'a pas assez de budget c'est 2500 DA, moi j'ai accepté et je n'ai pas réclamé car j'aime avoir des contacts avec les autres et pouvoir les aider. A</p> <p>« Il parle du côté social et solidaire et lui il ne paye même pas les personnes qui travaille pour lui » A</p> <p>« Je pars les représenter au Maghreb et à Marseille avec les partenaires et à la fin il n'a même pas voulu me payer les frais de déplacement il m'a dit sa rentre dans l'accompagnement donc on n'a pas à les payer ». A</p> <p>« Moi, cela fait 6 mois qu'il ne m'a pas payé et à chaque fois il me sort un truc nouveau pour ne pas le faire. Honnêtement je lui ai dit tu ne veux pas me payer ne le fait pas mais c'est la dernière</p>

		fois que je travaille avec lui car je n'aime pas me faire exploité » A
Répartition des missions	Glissement des tâches	« C'est moi qui a tout fait du plan d'action de l'accompagnement, la charte d'accompagnement, j'ai moi-même pris contact avec tous les entrepreneurs » A
	La direction n'assume pas ses responsabilités	« Après une année et demi il m'a enlevé 17 projet il m'a dit que je n'étais pas capable de tous les accompagné à 6 mois de la fin c'est juste un prétexte pour ne pas me payer »A
		« Le déclic qui m'avais poussé à quitter mon travail était un samedi je me réveille à 6h pour aller recevoir les entrepreneurs avec leurs accompagnateurs. J'arrive je ne trouve ni stand, ni accompagnateurs. Quand je l'ai appelé, il me dit ça ce n'est pas mon problème » Ma
	Manque d'implication de la direction	« Lui soi-disant il me délèguait les tâches il ne savait même pas ce que je faisais »Ma
	Manque d'implication de la direction	« Il me disait si un entrepreneur arrive en retard, il faut le renvoyer. Moi je ne peux pas faire cela, il y a des entrepreneurs qui se déplacent de très loin en plus d'être très occupés. Donc je suis obligé de rester avec eux jusqu'à 17h30. Sachant que lui il habite surplace et moi je fais un trajet de 3h pour arriver chez moi » Ma
« MEDAFCO-Consulting n'a jamais suivi l'accompagnement ni de près ni de loin c'est normal que le retard s'accumule » Ma		

Règles et procédures de création	Allègement de certaines procédures complexes et lourdes	« Il y a beaucoup d'effort à faire pour assouplir les procédures, mais on sent qu'il y a de l'urgence à créer des entreprises maintenant. Après à charge pour chacun de lever les réserve légales parce qu'il y a des activités qui sont soumise à des autorisations qu'ils sont difficile à voir » A
		« Parfois très lourdes mais disons pas très contraignante, pour créer son RC par exemple c'est devenu facile c'est des procédures qu'il faut suivre et faire avec pour essayer d'avancer ».E
		« Quant il y a des efforts qui sont fait par l'Algérie moi je les souligne comme par exemple les inscriptions en ligne » A
	L'accompagnateur aide à mettre en avant les opportunités offertes par le contexte	« Ils ont des doutes juste en lisant leurs journaux qui ne sont pas en faveur de l'Algérie donc j'essaie au maximum de les conforter de mettre les opportunités en avant » A
	Le contexte peut offrir des opportunités	« Je voulais investir ici car l'Algérie est un marché est vierge est la plus part de nos produits sont importé, moi-même je vendais mes produit ici » E
	Les procédures de création sont complexes et lourdes	« J'ai eu des entrepreneurs qui ont abandonné pour des pour des raisons de bureaucratie, un entrepreneur m'a dit le temps une quand ils me donneront l'acte foncier je serai déjà mort » A
	« Le mode d'exigence et des attentes n'est pas le même avec les entrepreneurs local ils peuvent	

	<p>comprendre qu'il ya trop de paperasse que sa prend trop de temps » A</p>
	<p>« Pour La diaspora il y'a un phénomène d'interculturalité qui est pesant imagine quelqu'un qui est issu d'un éco système entrepreneuriale « clic clic » ils ont besoin d'une information ils savent ou la trouvez tu viens dans un pays qui est le tien ou tu trouves le contraire » A</p>
	<p>« Avant de venir investir en Algérie, tout le monde sait que ça ne sera pas facile, on connait plus au moins la bureaucratie qu'il y'a mais ça ne doit pas trop décourager, c'est juste que sa prend plus de temps que prévu » E</p>
	<p>« Il y'a des entrepreneurs qui voit la bureaucratie comme étant un monstre qu'il voudrait à tout prix éviter » A</p>
	<p>« L'Algérie devrait alléger plus les procédures pour les personnes qui veulent créer et investir ici » E</p>
	<p>« Mon projet était conditionné par l'octroi d'un foncier, il fallait que je vienne pour parler au wali de Mostaganem, je me suis déplacé je lui suis parlé, j'avais envoyé des lettre avec une fiche technique à l'appui rien n'avait changé le problème persistait » E</p>
	<p>« Par exemple j'avais un entrepreneur il voulait construire un complexe au bord de la mère pendant 3 ans il n'a pas eu son agrément il était déçu il a directement abandonné moi j'ai essayé</p>

		de lui faire changer de région j'ai envoyé des lettre au wali au ministère il n'y a pas eu de retour » A
		« Une activité classé ou il faut un agrément il faut rester 6 mois donc c'est beaucoup plus sa qui pose problème » A
		« l'accompagnateur m'avait proposait de changer de région mais je ne voulais plus je savais que sa sera pareil, une année à faire des démarche à attendre pour qu'on me dise non » E
Attitude et aptitude de l'entrepreneur	L'engagement des entrepreneurs dépend de chacun	« L'engagement des entrepreneurs est différent d'un entrepreneur à un autre. Au départ tout le monde est motivé. Motivé. Mais après quelque temps et quelque difficulté ce n'est pas tout le monde qui tient le coup » A
	L'entrepreneur est polyvalent	« J'ai touché à tout au développement mais je faisais aussi dés fois le commercial et même des formations dans le web » E
	Le profil de l'entrepreneur joue un rôle dans la concrétisation du projet	« Créé des entreprises dépend plus du profil de l'entrepreneur que de l'accompagnement lui-même » A
	Les entrepreneurs sont impliqués dans le processus de création d'entreprise	« Moi j'accompagne des fois des entrepreneurs qui mettent un peu leur vie social de côté et après un moment qui commencent sérieusement à se remettre en question et c'est très difficile comme période à vivre » A

		<p>« Je leur donne un plan d'action à rédiger, ça prend du temps c'est vrai mais après c'est plus facile et pour lui et pour moi pour éviter les problèmes et les déceptions il y'a un contrat moral voilà ce que tu m'as demandé, voilà ce que j'ai fait après si y a d'autre besoin on les ajoute au plan d'action ce n'est pas un souci » A</p>
		<p>«Quand on fait une étude un business plan, un business model ils le comprennent, chez nous c'est le contraire c'est pour cela que nos entreprise ne sont pas pérenne l'entrepreneur veut créer sans déterminer sa position sur le marché, il vient avec l'idée de faire un café parce que son ami l'a fait » A</p>
	<p>Manque d'implication de certains entrepreneurs</p>	<p>« Il y'a des entrepreneurs qui n'ont pas assisté à la formation, ils étaient occupé ils ne savent pas que c'est très important pour eux »F</p> <p>« Il y'a des entrepreneurs qui ne sont pas motivé ils s'attendent que les accompagnateurs font tout à leur place » Ma</p> <p>« L'entrepreneur s'imagine qu'on lui demande des paragraphes à écrire pour son business plan, et il ne veulent pas le faire dès fois, nous ce qu'on demande c'est juste un 'executive summary' d'une page ou une page et demi pour anticiper et nous donner un aperçu pour comprendre leur projet et nous faciliter la tâche ».Ma</p>

		<p>« Moi je préfère l'accompagnement à la carte c'est-à-dire l'accompagnateur a une idée claire sur ton projet pour cibler son accompagnement et ne pas être dans le vague, me parler de mon projet et non pas de motivation de comment faire un business plan pendant plusieurs séances »E</p>
		<p>« Pour moi un entrepreneur doit aller frapper à toutes les portes doit se démerer pour arriver à créer son entreprise et commercialiser ses produits, il ne faut pas juste dire j'ai les meilleures idées, tout le monde à des idées mais la motivation réside dans comment concrétiser ses idées » Ma</p>
	<p>Manque de compétence chez les entrepreneurs</p>	<p>« Il y'a un manque de professionnalisme chez les entrepreneurs, il y'a même ceux qui hésite à nous parler de leur idée, ils ne savent pas qu'on invente rien tout existe, le plus principal c'est la manière avec laquelle on le fait » Ma</p> <p>« Nos entrepreneurs n'ont pas compris encore son importance qu'on a besoin de business model et comment se préparer pour avoir un fil conducteur » F</p>
	<p>Un manque d'humilité chez certains entrepreneurs</p>	<p>« Il y'a des entrepreneurs de la diaspora qui viennent avec une certaine arrogance moi je sais tout faire, moi je suis, moi j'ai vu, et qui sont vite éjecté, le retour à la réalité sera dure» Ma</p>
		<p>« Il lui faut des formations des éléments qui rendent l'entrepreneur opérationnel » F</p>

	<p>Un manque de multidisciplinarité de certains entrepreneurs</p>	<p>« Il y'a des entrepreneurs qui ne savent pas lire un bilan c'est un risque pour eux je trouve que c'est important de faire une formation pour améliorer ceci »F</p> <p>« Pour mon cas c'est juste ce qui est financier et la gestion financière cela pourra m'aider à maîtriser des aspects que je ne connais pas »E</p>
Gestion du temps	<p>Difficulté de gestion de l'imprévu</p>	<p>« Je m'avais mis en tête que ça me prendra quelque mois sa m'a pris plus de 3 ans comment veux tu ne pas abandonner »E</p>
	<p>L'entrepreneur optimise son temps</p>	<p>« Moi j'ai créé en deux mois j'ai réduit au maximum les procédures qui prenait du temps comme l'ANSEJ » E</p>
	<p>L'entrepreneur trouve des difficultés à gérer son temps</p>	<p>« Moi je ne peux pas accompagner une personne pour une opération d'un mois, alors qui y reste deux ans.» A</p>
	<p>L'entrepreneur a besoin d'accompagnement sur les démarches administratives</p>	<p>« Je ne vais pas rester 20 ans sur une tâche qui demande pas trop de temps, donc je mets certain délai à respecter sans avancer » A</p>
	<p>Les entrepreneurs veulent accélérer la création de l'entreprise</p>	<p>« La chose la plus difficile c'est de gérer les entrepreneurs, au début ils sont dans tous les sens, il rentre dans une euphorie de je vais faire plein de choses et c'est difficile de fois de les suivre » A</p> <p>« Il y a des entrepreneurs qui veulent passer du salariat à l'entrepreneuriat car ils ne veulent plus travailler, ils ne prennent pas le temps d'évaluer</p>

		<p>et de mûrifié leurs idées, ils peuvent vite être déçus » Ma</p>
		<p>« En lancement je n'avais pas besoin de beaucoup d'investissement et pour se lancer concrètement fallait faire vite » E</p>
		<p>« J'ai accompagné un entrepreneur il voulait tellement créer son entreprise, il me mettait la pression car je l'aidais dans une étude de marché, il disait je dois finir rapidement, ils veulent allez vite « ils croient à la citation de rebab », pour eux l'essentiel c'est de créer » A</p>
		<p>« On savait que ce n'était pas énorme comme investissement on a voulu faire vite car ce dont j'avais besoin c'était uniquement moi et mon pc » E</p>
Les facteurs de motivation de l'entrepreneur	Avoir de l'expérience joue en la faveur de l'entrepreneur	<p>« Ya des algériens qui ont des entreprises en Europe ils ont l'expérience du risque mais malheureusement ils sont trop pressé ils réfléchissent trop business et c'est dure de les suivre » A</p>
	Besoin d'autonomie et d'indépendance de l'entrepreneur	<p>« J'avais des idées que je n'ai pas pu développer avec l'entreprise ou j'étais, ont été pas sur la même longueur d'onde par rapport au types de solution commerciale qu'il proposé » E</p> <p>« J'ai mis mes règles pour garder mon indépendance et j'ai laissé une partie pour lui on s'est partagé si on veut l'entreprise » E</p>

		« J'ai travaillé des fois en parallèle en freelance c'est là où l'idée de travailler seul m'est venu car je travaillais pour moi » E
		« Quand j'ai travaillé en freelance les efforts je les faisais pour moi, sans que quelque m'impose ses idées. Des fois j'étais en retard pour livrer un projet, et ben je ne devais rien à personne» E
	L'entrepreneur est motivé par son territoire	« La région de Batna est connu par son bois je voulais faire un business ou la matière première est de la région à bon marché, j'ai déjà mon entreprise et disponible et la bas il y'aura la production pour gagner en performance et Pour gagner en cout de production et avoir une marge de manouvre dans le prix »E
		« Les entrepreneurs de fait leur professionnalisme ils ont un engagement du cœur »A
	L'expérience aide à la création d'entreprise	« Le faite d'avoir eu de l'expérience dans le domaine m'a beaucoup aidé dans mon entreprise » E
	Les entrepreneurs ont des facteurs de motivations différents	« Dès le départ il faut connaitre le profil de l'entrepreneur, le projet, son état d'avancement les craintes de l'entrepreneur, ses motivation si dès le départ ce n'est pas clair ce n'est pas la peine car au bout du procès soit je l'abandonne soit il m'abandonne » A
		« Elle avait plus de technicité que moi, elle commence à commercialiser ces produit moi je

Réseau de l'entrepreneur	L'échange entre les entrepreneurs peut les aider	suis qu'au tout début, mais je suis resté en contact avec elle » E
		« Mon projet était similaire avec le projet d'un entrepreneur elle était très avancé que moi l'accompagnateur n'a pas hésité à me mettre en contact avec elle pour me conseiller sur la culture du safran elle m'a vraiment aidé »E
		« Y'a pas de phase bien précise qui est difficile chaque fois qu'on avance on trouve qu'il y'a des choses à améliorer, heureusement que j'avais suivi les conseils de sidi haket sa m'évitera de perdre plus de temps » E
	Le réseau de l'entrepreneur peut le motiver à entreprendre	« J'avais de la chance de trouver quelqu'un d'honnête, clair et compréhensible qui m'a aidé » E
		« J'ai eu l'opportunité de me faire aider par une autre personne et c'était mon déclic » E
		« Mais y'a pas que l'accompagnateur qui m'a aidé, grâce à mon professeur à NANCY ou j'avais étudié elle m'aide à identifier les démarches de mon processus » A
« Moi un des exercices que je fais aux entrepreneurs est de faire une check liste de toute les personnes qui peuvent connaître et qui peuvent les aider dans leur parcours par ordre d'importance » A		
	« On s'est associé, moi avec ma compétence et lui avec son local et son réseau, Il est plus âgé	

	Les partenaires de l'entrepreneur peut le motiver à entreprendre	que moi il m'a aidé à avoir mes premiers contact, on était associé 50/50 » E
		« Je ne connaissais ni les procédures ni rien c'est mon associé qui s'est occupé de ce volet sachant que mon offre de service je l'avais déjà, vu que je faisais sa en freelance » E
		« Si demain je voudrais avoir un autre associé je trouverai » E