

**ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE
MANAGEMENT**

ENSM

Master Académique : Management des organisations

Mémoire de fin de cycle

THEME :

**Evaluation de l'accompagnement
entrepreneurial
au sein de l'ANSEJ**

Présenté par :

Melle. ALILAT Soumya

Encadré par :

Dr. ROUANE Rafik

Dr. GOURINE Réda

**3^{ème} Promotion
Juin 2015**

Remerciement

Nous remercions tout d'abord le bon Dieu de nous avoir donné la fois et la volonté d'aller jusqu'au bout pour terminer notre modeste travail.

Nos profonds remerciements aux membres du jury pour avoir accepté d'évaluer notre travail.

Nous tenons à exprimer nos profonds remerciements à nos encadreurs Monsieur R. GOURINE et Monsieur R. ROUANE, Nous les sommes redevables pour leur accompagnement sans faille.

Très touchés par leurs témoignages de soutien et de sympathie, durant ces deux années, nous remercions chaleureusement tout le personnel de l'école.

Nos remerciements s'adressent aussi aux employés de l'ANSEJ pour l'effort particulier qu'ils ont déployé et pour leur disponibilité tout au long de notre stage. Ainsi qu'aux différents entrepreneurs qui ont participé, de près ou de loin, dans l'accomplissement de notre recherche.

Sans oublier les bibliothécaires de l'école pour leur compréhension et soutien remarquables lors de notre recherche documentaire.

Cette étude n'aurait pas pu être menée à bien sans l'aide, la compréhension, les encouragements et la sympathie de nombreuses personnes.

Nous ne pouvons les remercier toutes ici, mais qu'elles sachent que nous leur témoignons notre reconnaissance.

Le mot de fin s'adresse à nos parents et proches pour leur soutien moral et matériel.

Sommaire :

Introduction générale :	2
Chapitre 1 : Introduction a la recherche	6
Section 1 : L'entrepreneuriat en Algérie.....	6
Section 2 : Présentation du dispositif de l'ANSEJ.....	14
Section 3 : Démarche méthodologique de la recherche.....	21
Chapitre 2 : L'accompagnement entrepreneurial	32
Section 1 : Revue de la littérature	32
Section 2 : Etude de l'existant.....	49
Section 3 : Propositions d'amélioration de l'accompagnement.....	71
Conclusion générale :	80
Bibliographie :	83
Annexes :	93

Liste des abréviations

ABCF	Association des Banques et des Crédits Financiers
AIMS	Association Internationale de Management Stratégique
ANDI	Agence Nationale de Développement de l'Investissement
ANSEJ	Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes
AOCDTF	l'association ouvrière des compagnons du devoir du tour de France
CARE	Cercle d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise
CASNOS	Caisse Nationale de Sécurité Sociale des Non Salariés
CNAC	Caisse Nationale D'assurance Chômage
CNAS	Caisse Nationale des Assurances Sociales des travailleurs salariés
CNRC	Centre National du Registre de Commerce
CSVF	Comité de Sélection, de Validation et de Financement des Projets
CV	Curriculum Vitae
FMI	Fond Monétaire International
GNS	Great Network Solutions
IFU	Impôt Forfaitaire Unique
IHS	International Hôtel School
INAPI	Institut National Algérien de la Propriété Intellectuelle
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PMI	Petite et Moyenne Industrie
SALEM	Salon de l'Emploi

Liste des tableaux :

Chapitre 1 : Introduction à la recherche 6

Tableau 1 - 1 : Les modes de financement proposés par l'ANSEJ 16

Tableau 1 - 2 : Les prêts sans intérêt de l'ANSEJ..... 17

Tableau 1 - 3 : Résumé des trois (3) raisonnements déduction – induction - abduction21

Chapitre 2 : L'accompagnement entrepreneurial 32

Tableau 2 - 1 : Paradigme de l'opportunité et courants de la recherche en entrepreneuriat ... 35

Tableau 2 - 2 : Les différentes formes d'accompagnement40

Tableau 2 – 3 : Les compétences génériques de l'accompagnant.....46

Tableau 2 - 4 : Proposition de projets de réduction des dysfonctionnements71

Résumé :

Notre article s'intéresse au concept d'accompagnement de l'entrepreneuriat et de la création d'entreprise en Algérie. Partant d'un constat de prise de conscience collective autour de ces concepts, notre étude questionne la réalité du terrain concernant : d'une part, les initiatives mises en place par le gouvernement, et d'autre part, les enjeux et difficultés qui peuvent les entraver.

Dans un premier lieu, nous avons passé en revue l'évolution de l'entrepreneuriat en Algérie ainsi que les différents concepts théoriques liés à notre thème de recherche. Dans un second lieu, nous avons analysé le terrain de notre étude en examinant les différents dysfonctionnements liés à l'accompagnement entrepreneurial au sein de l'ANSEJ et en faisant ressortir leurs causes racines.

A travers nos résultats, nous avons essayé dans la limite de notre recherche de proposer des projets dans le but de réduire ces dysfonctionnements ainsi que des idées d'amélioration de l'accompagnement au sein de l'ANSEJ en général.

Mots clés : Entrepreneuriat, accompagnement, dysfonctionnements, Algérie, ANSEJ, amélioration

Abstract:

Our article focuses on the accompanying concept of entrepreneurship and business creation in Algeria. Starting from a collective awareness of observation around these concepts, our study questions the reality on the ground regarding: on the one hand, the initiatives implemented by the government, and on the other, issues and difficulties that may hamper.

In the first place, we have reviewed the evolution of entrepreneurship in Algeria and the various theoretical concepts related to our research subject. In the second place, we analyzed the field of our study, examining the different dysfunctions related to entrepreneurial support within ANSEJ and highlighting their roots causes.

Through our results, we tried, in the limit of our research, to propose projects in order to reduce these dysfunctions. Also we proposed some ideas to the improvement of entrepreneurial support within ANSEJ in general.

Keywords : Entrepreneurship, entrepreneurial support, dysfunctions, Algeria, ANSEJ, improvement

ملخص :

اهتمت مذكرتنا بمفهوم مرافق رائد الأعمال و إنشاء الأعمال في الجزائر. ابتدأ من ملاحظة الوعي الجماعي حول هذه المفاهيم، دراستنا تتساءل حول واقع الميدان في ما يتعلق، من جهة، بالمبادرات التي تم تنفيذها من قبل الحكومة، و من جهة أخرى، القضايا والصعوبات التي قد تجدها. أولاً، استعرضتنا تطور ريادة الأعمال في الجزائر ومختلف المفاهيم النظرية ذات الصلة بموضوع البحث. ثانياً، قمنا بتحليل مجال دراستنا، ودراسة الاختلالات المختلفة تتعلق بدعم ريادة الأعمال في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتسليط الضوء على أسباب جذورها. من خلال نتائجنا، حاولنا في إطار حدود بحثنا اقتراح مشاريع للحد من هذه الاختلالات و قمنا باقتراح أفكار تحسين مرافقة ريادة الأعمال في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بشكل عام.

الكلمات الدالة: ريادة الأعمال، المرافقة، الاختلالات ، الجزائر، الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، تحسين

Introduction

générale

Introduction générale :

L'économie mondiale a connu ces dernières décennies des mutations profondes à travers un processus de décloisonnement des activités, de déréglementation, de désintermédiation et d'innovation financière, ayant pour impact l'intensification de la compétition. En effet, l'échec du socialisme et la généralisation du capitalisme ont été les moteurs accélérateurs des réformes de cette économie qui s'est lancée dans un processus rapide de globalisation qui mettait les économies domestiques en concurrence directe entre elles.

Présentement, dans les pays postsocialistes qui ont connu une vague de réformes économiques et un processus de transition vers l'économie libérale tels que l'Algérie, l'importance de la création d'entreprise est vitale pour la dynamique de développement. La promotion de l'entrepreneuriat deviendra une nécessité pour ces pays ainsi que tout les pays du monde.

Au cours des quarante dernières années, le champ de l'entrepreneuriat s'est structuré tant sur les plans politique, pédagogique, scientifique que professionnel. L'entrepreneuriat joue un rôle important du développement économique, que ce soit au niveau local, régional ou national. Il s'agit d'un booster de la dynamique économique ainsi qu'un atout primordial dans une économie mondiale.

Nous constatons que l'Algérie s'est engagée dans un processus de transformation de son système politique et économique. En l'espace de quelques années, les systèmes reposant sur une planification centralisée et des grands complexes industriels ont été démantelés, les entreprises d'Etat ont été privatisées, les prix et le commerce ont été libéralisés et un cadre juridique et institutionnel adapté à une économie de marché a été, pour une large part, construit.

L'entrepreneur est désormais placé au cœur des politiques de transition vers l'économie de marché. Il remplit un certain nombre de fonctions socio-économiques telles que : création d'emploi, soutien de l'innovation, amélioration de la concurrence et diminution de l'inégalité sociale, entre autres, indispensable pour le bon fonctionnement de l'économie de marché.

Notre recherche s'est porté sur l'Agence Nationale de Soutien de l'Emploi des Jeunes (ANSEJ) qui est considérée aujourd'hui comme étant un acteur incontournable dans la création d'entreprise et d'emploi, répondant ainsi aux aspirations de la société dans le

développement de l'économie nationale. Plus précisément, nous avons choisi d'aborder le sujet d'accompagnement, la mission principale de l'ANSEJ et son métier de base.

Pour les pouvoirs publics, l'enjeu consiste à créer une nouvelle source d'emploi après que l'employeur public s'est partiellement retiré du marché, laissant un vide qui nécessite d'être comblé. Afin de développer cette nouvelle source, il est nécessaire d'évaluer l'efficacité de cet encouragement à l'entrepreneuriat et surtout apprécier son apport à l'entrepreneuriat en particulier et à l'économie algérienne en général. Cependant, dans le but de rentrer dans le cadre de la méthodologie d'un mémoire de master, nous avons ciblé par notre étude le cœur de métier de l'ANSEJ, à savoir l'accompagnement.

L'accompagnement est défini 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 »¹

C'est dans cet ordre d'idées, au travers d'un développement théorique et d'une étude pratique effectuée au sein de l'ANSEJ, que nous tenterons de répondre à la problématique suivante :

« Quel est le dispositif d'accompagnement qui permet d'améliorer et compléter le programme de l'ANSEJ ? »

En vue de répondre à notre question principale notre raisonnement s'achemine à travers la réponse aux questions suivantes :

- Quel est le cadre contextuel de l'accompagnement de l'ANSEJ ?
- Quels sont les différents dysfonctionnements relevés au niveau de la fonction d'accompagnement ?
- Comment peut-on améliorer cet accompagnement ?

Pour la réalisation de ce présent mémoire, nous avons effectué un stage pratique au niveau de l'antenne de l'Hussein Dey ainsi qu'à l'annexe des Bananiers visant les objectifs suivants :

¹ MESSEGHEM K., SAMMUT S. (2011), «l'entrepreneuriat», EMS EDITIONS.

² THIETART R. A. (2014), «Méthode de recherche en management » 4e édition, Paris, DUNOD.

³ MELBOUCI L. (2008), « Le capital social et le comportement innovateur de l'entrepreneur algérien », colloque international sur l'entrepreneuriat et la PME, Belgique, Octobre 2008.

⁴ Les codes d'investissement, 1963, 1966 et 1982.

⁵ LAGGOUNE W. (1994), « Le contrôle de l'Etat sur les entreprises privées en Algérie : genèse et mutations », Thèse de Doctorat, université d'Alger, P. 206.

⁶ AKNINE SOUIDI R. (2012), « diffusion de l'esprit d'entreprise à l'aide des dispositifs de soutien aux jeunes

- Comprendre le dispositif de l'ANSEJ ;
- Etudier de près la fonction d'accompagnement ;
- Faire ressortir des propositions d'amélioration de cette fonction.

Par ailleurs, nous avons eu l'occasion d'effectuer des déplacements au niveau de plusieurs entreprises créées dans le cadre de l'ANSEJ afin de statuer, de plus près, sur notre problématique et mener les entretiens dégagés par notre méthodologie.

Nous signalons que cette petite expérience nous a été profitable dans la mesure où elle nous a permis de voir la réalité du fonctionnement du dispositif, loin de la foule médiatique, qu'elle soit positive ou négative, qui couvre l'agence.

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 l'environnement entrepreneurial en Algérie, présenter le dispositif de l'ANSEJ et préciser notre méthodologie de recherche ;
- Le deuxième chapitre « Accompagnement de l'entrepreneuriat », qui, d'abord met l'accent sur le cadre conceptuel de ce concept, puis entame l'analyse par une étude de l'existant et une proposition d'une amélioration.

Chapitre 1 :

Introduction à la

recherche

Chapitre 1 : Introduction à la recherche

« Tout travail de recherche repose sur une certaine vision du monde, utilise une méthodologie, propose des résultats visant à comprendre, expliquer, prédire ou transformer »² un réel observable.

Ce chapitre vise à éclaircir le contexte de notre travail de recherche. Par l'explication, en premier lieu, de l'environnement entrepreneurial en Algérie. En second lieu, la présentation du cas étudié. Et enfin, l'exposé de la méthodologie suivie afin d'accroître la validité des résultats obtenus.

Section 1 : L'entrepreneuriat en Algérie

Depuis l'ouverture économique dans les années 90, l'Algérie a affiché des discours d'encouragement et d'ouverture à l'entrepreneuriat à travers des réformes et des lois facilitant la création des entreprises. Mais malgré le nombre croissant de création d'entreprise, on peut constater le manque de dynamique entrepreneuriale dans le marché algérien.

1. Evolution de l'entrepreneuriat en Algérie :

Avant les années 1990, l'Etat algérien s'est caractérisé par l'investissement, et ce n'est qu'après la crise pétrolière qu'il change son comportement et devient incitateur grâce à la réduction de sa capacité budgétaire.

1.1. Evolution historique :

MELBOUCI (2008)³ avait fait une distinction entre deux périodes cruciales marquant l'histoire de l'évolution de l'entrepreneuriat et du secteur privé en Algérie.

1.1.1. Avant les années 1990 :

Juste après l'indépendance, l'Algérie s'est engagée dans un ambitieux programme de développement visant à assurer la transformation locale des richesses et à accroître leur utilisation à l'intérieur de l'économie. L'objectif principal de la politique de développement suivie est de transformer l'économie algérienne en y implantant une industrie de base.

² THIETART R. A. (2014), « Méthode de recherche en management » 4e édition, Paris, DUNOD.

³ MELBOUCI L. (2008), « Le capital social et le comportement innovateur de l'entrepreneur algérien », colloque international sur l'entrepreneuriat et la PME, Belgique, Octobre 2008.

L'Etat comme instrument de réalisation et de réussite du projet du développement économique et social est confié trois fonctions essentielles :

- une fonction économique en tant qu'entrepreneur ;
- une fonction sociale pour redistribuer les richesses ;
- une fonction de socialiste et disciplinaire afin d'agir sur le citoyen et la société.

Une rapide revue de l'histoire économique et politique, nous révèle un système politique basé sur un parti unique et un modèle économique centralement dirigé. L'Etat a été pendant plus de 30 ans le principal entrepreneur et employeur, Il s'impose ainsi comme propriétaire du patrimoine des entreprises et responsable de leur création mais aussi de leur gestion, comme il assume également les résultats de leur gestion. Pour assurer son contrôle sur la gestion de ses entreprises, l'Etat a mis en œuvre des dispositifs multiples.

L'entrepreneur privé de son côté était vu comme « *un exploitateur* » de la main d'œuvre (charte nationale de 1976). L'Etat algérien agit dans ce sens. Les entrepreneurs privés ne doivent investir que dans des activités complétant celles des grandes entreprises d'Etat. La taille de leur affaire ne doit pas dépasser le seuil d'une entreprise moyenne⁴.

Il est important de signaler que l'entrepreneur, même s'il n'a pas été écarté de l'activité économique durant cette période, était limité par un environnement spécifique (marché non concurrentiel, prix fixés administrativement, monopole d'Etat, ... etc.)

Dès le début des années 80, le processus de désengagement de l'Etat a ouvert la porte au secteur privé qui jusque-là était principalement concentré dans trois branches : l'industrie alimentaire, le textile et les matériaux de construction.

La loi de 1982, relative à l'encouragement et à l'investissement privé, a visé à insérer le secteur privé dans le système de planification nationale et a lui faciliter l'accès au crédit et aux importations.

Cependant, vu les événements environnementaux internes et externes, l'Algérie a soudainement, rompu avec son système économique. À la fin des années 1980, elle se lance dans la mise en place d'une nouvelle organisation axée sur le marché. Ce n'est qu'à partir de cette période qu'on commence à réfléchir à la problématique de l'entrepreneuriat algérien.

⁴ Les codes d'investissement, 1963, 1966 et 1982.

1.1.2. À partir des années 90 :

La décennie 1990 marque un point de changement dans le processus de libéralisation de l'économie algérienne. En effet, après l'échec du socialisme et les déficits de la plupart des grandes entreprises étatiques, l'Algérie lance de grandes réformes pour instituer l'économie de marché : libération des prix (loi 90 -01 du 14 avril 1990 sur la monnaie et le crédit, loi de février 1990 sur la fixation des salaires sur une libre négociation salariés - employeurs), abolition du monopole sur le commerce extérieur, ouverture du capital de certaines entreprises publiques à des actionnaires privés (ordonnance 95-22 du 26 août 1995, ordonnance 97 – 12 du 19 mars 1997) et création d'un marché financier en 1996.

D'un autre côté, l'Etat a commencé, sous la pression des institutions monétaires internationales (FMI, banque mondiale,...), à encourager l'investissement privé en lui facilitant l'accès au crédit et en allégeant la bureaucratie qui pèse lourdement sur son développement. Ainsi, le nouveau dispositif législatif et réglementaire offre plus de liberté aux entreprises privées et aux entrepreneurs.

L'Etat commence à voir l'entrepreneur comme acteur principal du développement économique. Désormais, il est mis au centre de la réflexion pour l'élaboration des politiques de développement. Plusieurs institutions ont vu le jour rien que pour aider l'entrepreneur à créer et accroître son affaire. A titre d'exemple, l'Etat a adopté en 2003 une action pour promouvoir et relancer le secteur de l'artisanat.

1.2. Evolution selon les lois et choix politiques :

L'entreprise algérienne est contrainte à répondre aux transformations des lois en vigueur. Jusqu'aux années 80, le discours socialiste a fait que l'Etat algérien soit le principal entrepreneur. Cette période s'est distinguée par une faiblesse de la dynamique entrepreneuriale en favorisant des entreprises de très faible productivité, assistées par la rente pétrolière. A partir des années 80, un large débat fut engagé sur le rôle de l'entreprise privée dans le développement économique. W. LAGGOUNE (1994) résume la situation : « L'objectif étant le développement et l'indépendance économique, il faut pour cela, mobiliser l'ensemble des ressources nationales. L'épargne privée peut jouer dans ce contexte un rôle non négligeable si elle est orientée vers des activités productives. Ainsi située, l'entreprise

privée apparaît comme un élément constitutif et indispensable tout au moins à terme, dans le processus de développement. Ainsi, la question de son existence est réglée »⁵.

Après le contre choc pétrolier de 1986, l'entreprise privée se présentait comme la seule solution pour créer de l'emploi et remplacer le vide laissé par le secteur public.

A partir des années 90, et avec l'application du plan d'ajustement structurel et la restriction budgétaire, l'Etat s'est écarté de son rôle de premier investisseur. Il s'en est suivi un chômage croissant. Dans ces circonstances l'Etat a mis en place une série de lois et de dispositifs pour inciter l'investissement privé dans l'objectif de créer la richesse et l'emploi. Ces dispositifs sont censés avoir la compétence et le savoir-faire nécessaires pour guider les porteurs de projet dans leurs procédures administratives dans les limites de leurs choix. Cependant, une fois le projet lancé, aucun réel suivi n'est mis en place pour accompagner ces entrepreneurs.

1.3. De la subvention au financement abusif :

La libéralisation de l'économie n'a pas mis fin à aux subventions de l'Etat, elle a même ajouté d'autres dispositions pour soutenir l'investissement privé. Selon le directeur général des impôts, le trésor public accuse une moins-value de 5000 milliards de centime en avantages fiscaux accordés aux investisseurs au titre de projet ANDI et ANSEJ (2012).

Dans les années 70 et 80, le régime socialiste induit l'image d'un cadre travaillant dans une entreprise nationale comme symbole de réussite. Donc les entrepreneurs issus d'une culture de cette période présentent des symptômes d'assistanat et de dépendance, Les différents dispositifs proposés visent des objectifs aussi bien sociaux qu'économiques. Selon AKNINE SOUIDI. R (2012) « Beaucoup de ces entrepreneurs avouent que s'ils trouvaient un travail dans une entreprise publique, ils abandonneraient l'entrepreneuriat. »⁶. La motivation de ces entrepreneurs est centrée sur la création de leur propre emploi. L'absence de dynamique entrepreneuriale dans ce cas fait que ces projets entrepreneuriaux nécessitent d'être guidées et accompagnées.

⁵ LAGGOUNE W. (1994), « Le contrôle de l'Etat sur les entreprises privées en Algérie : genèse et mutations », Thèse de Doctorat, université d'Alger, P. 206.

⁶ AKNINE SOUIDI R. (2012), « diffusion de l'esprit d'entreprise à l'aide des dispositifs de soutien aux jeunes entrepreneurs », colloque international « Algérie : cinquante ans d'expériences de développement, Etat, économie et société », Alger, 8-9 décembre, 2012.

Les dispositifs mis en place se veulent accompagnateurs, « ils se dressent dans une logique d'autorité autorisatrice d'un projet ou le profil de formation du promoteur- entrepreneur est la référence. »⁷. A la recherche d'une facilité, les promoteurs sont conscients qu'ils n'ont pas le profil d'un entrepreneur, s'attendent à un assistanat.

2. Les dispositifs (ANDI, ANSEJ, CNAC) : encourager l'entrepreneuriat par l'offre d'avantages :

Entre le manque d'investissement privé et le profil des porteurs de projets chercheurs d'emploi, les pouvoirs publics se sont orientés vers des modes de soutien et d'accompagnement pour stimuler l'entrepreneuriat. Les trois dispositifs (ANDI⁸, ANSEJ⁹, CNAC¹⁰), se base sur deux types d'encouragement : par l'allégement fiscal et par des financements directs de l'entreprise créée.

2.1. L'apport des dispositifs d'encouragement de l'entrepreneuriat :

Pour BOUYAKOUB. A (2004)¹¹, « malgré que la PME privée ait toujours été tolérée et parfois même encouragée dans le cadre de l'économie administrée, elle n'a cependant pas connu de développement spectaculaire » et cela dû à la lourdeur des démarches administratives ainsi que la limite des investissements privés. L'accès au crédit est l'une des principales contraintes de ce secteur. L'ABCF¹² considère que le système de financement du secteur privé n'est pas réellement adapté au tissu économique algérien, ainsi, 83,2% des entreprises ont eu recours à l'autofinancement faute de crédit bancaire.

Ces dispositifs interviennent pour, justement, réduire, cet écart entre le système bancaire et le secteur privé. Cependant, Ils n'arrivent pas à se désassocier de la bureaucratie de l'administration algérienne. Les obstacles administratifs liés, entre autres, à l'incapacité de

⁷ KNINE SOUIDI R., FERFERA M. Y. (2014), « Entrepreneuriat et création d'entreprise en Algérie : une lecture à partir des dispositifs de soutien et d'aide à la création des entreprises », Revue des Sciences Économiques et de Gestion, N°14, p. 70.

⁸ Agence Nationale de Développement de l'Investissement

⁹ Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes

¹⁰ Caisse Nationale D'assurance Chômage

¹¹ BOUYAKOUB A. (2006), « Les PME en Algérie : dynamisme et limites institutionnelles ». In, BOUYAKOUB A., LALLEMENT A., MADOU M. M « La gouvernance des PME- PMI, regards croisés France-Algérie.», Edition l'Harmattan, p. 79.

¹² Association des Banques et des Crédits Financiers

déchiffrer les lois, d'une hiérarchie centralisée et à plusieurs niveaux, lente et débordée, constituent l'infortune qui dissuade plusieurs porteurs de projets.

Par conséquent, les aides, les pratiques, les comportements de l'administration et des entrepreneurs font que les entreprises créées sont loin de constituer une base économique à l'origine de la création des richesses.

2.2. Particularité des promoteurs de l'ANSEJ :

Selon AKNINE SOUIDI. R (2012)¹³, le dispositif ANSEJ est à l'origine des orientations des jeunes à l'entrepreneuriat. Les aptitudes et les attitudes des entrepreneurs, ainsi que la destinée de leurs entreprises découlent principalement de leurs motivations. Les entrepreneurs se caractérisent par leur jeune âge (19-40 ans), cette jeunesse est en même temps signe d'insouciance, d'une attitude à la prise de risque, la recherche de la réalisation de soi et d'une carrière adéquate. Cependant, l'âge jeune de ces entrepreneurs, renvoie aussi à leur inexpérience, leur fragilité psychologique, leur manque de maturité ainsi que des connaissances entrepreneuriales insuffisantes.

Cette caractéristique, leur offre l'avantage de grandes capacités d'apprentissage et de cumul de savoirs faire. En effet, le goût du risque, le désir d'indépendance, le gain monétaire et la réalisation de soit... sont des caractéristiques existantes chez ces individus. Par ailleurs, la précipitation dans la décision d'entreprendre explique en partie la réticence des banques vis-à-vis des financements demandés, et le taux de mortalité élevé de ces entreprises. L'intention entrepreneuriale de ces jeunes, s'inscrit dans la logique de leur intégration sociale. Il existe une forte intention entrepreneuriale chez ses entrepreneurs, laquelle ne s'explique pas, uniquement, par l'attrait important vis-à-vis de l'entrepreneuriat, mais au regard de la situation sociale dégradée, l'entrepreneuriat constitue pour les jeunes un emploi et une insertion sociale plus qu'une opportunité de réalisation d'un projet donné. Faire appel à l'ANSEJ représente, aux yeux de ses jeunes porteurs de projets, la seule voie d'accès à l'entrepreneuriat, en revanche, les aides qui y sont annexés ne représentent que la partie superficielle des besoins pour entreprendre. La minorité qui s'associe à l'ANSEJ pour ses avantages, notamment fiscaux, sont les entrepreneurs qui ont accès à l'entrepreneuriat sans

¹³ AKNINE SOUIDI R. (2012) Op.cit

l'aide de l'agence. Ceci-dit, par ce choix ils se rendent dépendants de ces organismes et de leurs financements.

3. Les différents types de logiques d'action à l'ANSEJ :

La typologie des logiques d'action que nous avons choisie d'exposer est le résultat d'une étude faite par FIRLAS, M (2012)¹⁴ selon la typologie de BRUYAT (1994)¹⁵. D'après l'auteur il existe un lien dialogique étroit entre le créateur d'entreprise et l'entreprise créée. Nous allons citer, ci-après, les différents types de logiques d'action à l'ANSEJ :

3.1. L'entrepreneuriat de reproduction :

L'entrepreneur crée peu de nouvelles valeurs et n'est pas en soi innovant. Il s'inscrit dans des compétences que l'individu maîtrise très bien. Il s'agit du type d'entrepreneuriat le plus courant. Un type basé sur les compétences acquises et un risque réduit. On y retrouve les entreprises individuelles de restauration, de commerce de détail, de travaux de construction, de services personnels,... etc.

3.2. L'entrepreneuriat d'imitation :

L'entrepreneur en question crée peu de nouvelles valeurs mais qui nécessite une prise de risque importante au plan individuel. Voulant changer de style de vie, le porteur de projet se lance dans une activité différente de ses compétences initiales. C'est le cas par exemple d'un universitaire qui se lance dans une activité de restauration rapide. Aussi, une large proportion de l'entrepreneuriat féminin peut également être classée dans cette catégorie dans la mesure où le changement du mode de vie qu'entraînera la nouvelle activité peut être important.

3.3. L'entrepreneuriat de valorisation :

Ce type nécessite de la création de valeur et se base sur la valorisation d'une innovation et des compétences de haut niveau. Le degré de risque est réduit dans la mesure où le créateur possède généralement une relative maîtrise de son métier ainsi qu'une bonne connaissance de la clientèle potentielle. C'est le cas des ingénieurs qui quittent une grande entreprise pour

¹⁴ FIRLAS M. (2012), « Impact des politiques d'aide à l'entrepreneuriat sur l'émergence d'esprit d'entreprise chez les jeunes - cas ANSEJ » Mémoire de magister en sciences de gestion, option: management des entreprises, Université Mouloud MAMMERI, TIZI-OUZOU.

¹⁵ BRUYAT C. (1994), « Contributions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat », Revue Française de Gestion, N°101, pp.113-125.

appliquer de nouvelles méthodes et développer de nouveaux produits ou sans cela, ils veulent uniquement se lancer dans l'entrepreneuriat. Ces entrepreneurs possèdent un haut niveau de qualification dans un domaine spécifique qu'ils entendent valoriser en toute indépendance.

3.4. L'entrepreneuriat d'aventure :

Il s'agit d'un type qui repose sur le lancement d'entreprises visant à valoriser des innovations et/ou de nouvelles inventions comportant un haut degré de risque. Il s'agit des innovations radicales qui affecteront l'ensemble des activités économiques et qui offre au marché un nouveau secteur ou domaine d'activité. Il faut noter que ce type d'entrepreneuriat est relativement rare.

Après avoir expliqué brièvement l'environnement entrepreneurial en Algérie, son application aux dispositifs incitateurs ainsi que la particularité de l'entrepreneuriat à l'ANSEJ, nous allons désormais présenter notre cas d'étude qui est l'organisme d'accueil de notre stage.

Section 2 : Présentation du dispositif de l'ANSEJ :

Agence Nationale de Soutien à l'emploi des jeunes (ANSEJ) est un établissement public à caractère spécifique créée en 1996. L'agence est chargée de la gestion d'un fonds de crédit pour la création d'entreprises afin de participer au service public de l'emploi. Son siège social est situé au 8, rue Arezki Ben Bouzid, Les Annassers Alger, Algérie et offre un dispositif qui s'adresse aux jeunes chômeurs situés dans la tranche d'âge 19-40 ans.

1. Missions de l'ANSEJ :

Les principales missions de l'ANSEJ telles que publiées sur son site web sont les suivantes :

- Soutien, conseil et accompagnement des jeunes promoteurs à la création d'activités ;
- Mise à la disposition des jeunes promoteurs de toute information économique, technique, législative et réglementaire relative à leurs activités ;
- Créer une banque de projets ;
- Développer des relations avec les différents partenaires du dispositif (banques, impôts, CNAS... etc.) ;
- Développer un partenariat intersectoriel pour l'identification des opportunités d'investissement ;
- Assurer une formation en relation avec l'entreprise au profit des jeunes promoteurs
- Encourager toute autre forme d'actions et de mesures pour la promotion de la création d'activité

Source : site web de l'ANSEJ : <http://www.ansej.org.dz/>

Pour plus de détails concernant les missions de l'agence, nous avons ajouté en annexe n° 1 le décret exécutif n°96-296 portant sur la création et fixant les statuts de l'ANSEJ.

2. Objectifs de l'ANSEJ :

Les principaux objectifs de l'ANSEJ tels qu'énoncés sur son site web sont les suivants :

- Assurer les conditions nécessaires pour la création de micro entreprises ;
- Création d'activité et de richesse ;
- Création d'emplois durables ;
- Assurer la pérennité des micro-entreprises créées dans le cadre du dispositif ;
- Développer l'esprit entrepreneurial chez les jeunes.

Source : site web de l'ANSEJ : <http://www.ansej.org.dz/>

3. Description de la prestation de l'ANSEJ :

Le projet d'entreprise peut porter soit sur la création d'une entreprise nouvelle soit sur l'extension d'activité à partir d'une entreprise existante. Le dispositif ANSEJ propose un large éventail de prestations aux porteurs de projets qui se présentent.

Ces prestations s'étalent sur toutes les étapes de formulation et de lancement du projet. Elles sont assurées par des équipes d'accompagnateurs à partir des antennes ou annexes réparties à travers les 48 wilayas du pays.

- ❖ *Au stade de la formulation du projet :* l'information, l'orientation et le conseil sont prodigués pour déboucher sur la formulation du projet sous la forme d'un business plan (ou étude technico-économique) qui est soumis à la validation d'un Comité de Sélection, de Validation et de Financement des projets (CSVF), chargé de se prononcer sur l'éligibilité du projet.
- ❖ *Après la validation du projet :* et préalablement à la mise en place du financement de son projet, le candidat doit choisir la forme juridique de sa future entreprise, compléter son dossier de financement et bénéficie obligatoirement d'une formation aux techniques de gestion d'entreprises.
- ❖ *Au stade de son entrée en exploitation :* et de sa montée en puissance, le projet fait l'objet d'un appui en termes de suivi. Des visites de contrôle sont effectuées pour vérifier les déclarations de l'entrepreneur.

4. Les modes de financement proposés par l'ANSEJ

L'ANSEJ propose deux formules de financement pour un coût global de l'investissement qui ne peut dépasser 10 millions de DA : un financement triangulaire et un financement mixte. Nous résumons ces deux formes de financement dans le tableau 1-1.

Tableau 1 - 1 : les modes de financement proposés par l'ANSEJ

	Financement triangulaire	Financement mixte
Apport personnel	1% à 2%*	71% à 72%
Prêt sans intérêt ANSEJ	29% à 28%	29% à 28%
Crédit bancaire	70%	Néant

Source : Site web de l'ANSEJ www.ansej.org.dz

*De 0 à 5 Millions de dinars, l'apport personnel est de 1% du montant du projet. Plus de 5 Millions de dinars, l'apport personnel est de 2% du montant du projet

Deux types d'aides financières sont accordés sur deux (02) phases : (que se soit pour les projets de création d'entreprise ou d'extension d'activité.)

4.1. Phase réalisation :

Durant cette phase, les aides financières prévues portent sur des prêts ANSEJ sans intérêt et des bonifications de taux d'intérêt pour les crédits bancaires.

En phase réalisation, des avantages fiscaux sont accordés à la micro entreprise:

- Application du taux réduit de 5% en matière de droit de douanes pour les biens d'équipement importés et entrant directement dans la réalisation de l'investissement.
- Exemption du droit de mutation à titre onéreux sur les acquisitions immobilières.
- Exonération des droits d'enregistrement sur les actes constitutifs des micros entreprises

4.1.1. les prêts ANSEJ sans intérêt

Les prêts ANSEJ sans intérêt sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau 1 - 2 : les prêts sans intérêt de l'ANSEJ

Prêt sans intérêt pour	Observations
1. L'investissement	variable selon le montant de l'investissement
2. L'acquisition de véhicules ateliers en vue de l'exercice des activités ambulantes de service et d'artisanat de métiers	500.000 DA réservés aux diplômés de la formation professionnelle dans les spécialités plomberie, électricité bâtiment, chauffage, climatisation, vitrerie, peinture bâtiment, mécanique automobile
3. La prise en charge du loyer des locaux destinés à la création d'activités sédentaires	500.000 DA
4. La prise en charge du loyer des locaux destinés à la création de cabinets groupés	Un montant qui ne saurait dépasser 1.000.000 DA au profit des diplômés de l'enseignement supérieur dans les spécialités médical, auxiliaires de justice, expertise comptable, commissariat aux comptes, comptables agréés, bureau d'études et de suivi des secteurs du bâtiment, des travaux publics et de l'hydraulique

Source : le site web de l'ANSEJ www.ansej.org.dz

Les prêts sans intérêt 2, 3 et 4 ne sont pas cumulatifs et sont accordés exclusivement pour les promoteurs sollicitant un financement triangulaire faisant intervenir la banque, l'ANSEJ et le promoteur, et uniquement pour la phase de création d'activité.

4.1.2. Les bonifications de taux d'intérêt bancaire :

La bonification de taux d'intérêt bancaire, portée à 100% accordés par le truchement du financement triangulaire proposé par l'ANSEJ est prise en charge totalement par le budget de l'Etat pour tous les secteurs

4.2. Phase exploitation :

En phase d'exploitation, des avantages fiscaux sont accordés à la micro entreprise:

- Exonération de la caution de bonne exécution pour les artisans et micro- entreprises lorsqu'ils interviennent dans la restauration des biens culturels ;

- Exonération de la taxe foncière sur les constructions et additions de constructions (Pour une période de trois (03) ans ou six (06) ans pour les hauts plateaux et les zones spécifiques, et dix(10) ans pour le sud) ;
- Exonération totale de l'impôt forfaitaire unique (IFU), à compter de la date de sa mise en exploitation (Pour une période de trois (03) ans à partir du démarrage de l'activité ou six (06) ans pour zones spécifiques, et dix (10) ans pour le sud) ;
- Prorogation de deux (02) années de la période d'exonération lorsque le promoteur s'engage à recruter au moins trois (03) employés pour une durée indéterminée.

A la fin de la période d'exonération de l'impôt forfaitaire unique (IFU), la micro entreprise bénéficie d'un abattement fiscal de :

- 70 % durant la première année d'imposition
- 50 % durant la deuxième année d'imposition
- 25 % durant la troisième année d'imposition

L'ANSEJ a adopté un mode d'organisation adapté à sa mission d'accompagnement des jeunes porteurs de projets en relation avec leur environnement économique et social. Cette organisation est centrée sur l'accompagnement et favorise l'initiative locale.

La Direction Générale s'attache à développer des activités en matière d'engineering des processus et des méthodes d'accompagnement et de formation. Voir, par exemple, au niveau local, la mise en œuvre du dispositif est assurée par les antennes installées au niveau de chaque wilaya, auxquelles sont rattachées des annexes implantées dans certaines localités

Cependant les améliorations en termes d'organisation n'ont pas pu prendre effet qu'à partir de la fin de période « BOOM » de l'ANSEJ. Il s'agit de la période entre fin 2012 et fin 2014 à partir du discours du Président Bouteflika à l'occasion de l'annonce des élections législatives de l'année 2012, où il a encouragé les jeunes à tourner vers l'ANSEJ surtout par la suppression des intérêts.

5. Présentation de la fonction d'accompagnement au niveau de l'ANSEJ :

Le post d'accompagnateur au sein de l'ANSEJ, représente l'agent du front office. Il s'agit d'une pièce maitresse dans le fonctionnement de l'organisation. Nous allons présenter cette fonction afin de donner un aperçu avant de commencer l'étude approfondie.

5.1. L'accueil :

Après l'agent de sécurité, c'est à l'accompagnateur d'accueillir l'entrepreneur. Il va l'informer et l'orienter dans ses démarches. L'ANSEJ a choisi une organisation de travail de manière à ce que l'entrepreneur puisse être suivi par un seul accompagnateur pendant tout le processus. Autrement dit, cet accompagnateur sera chargé de son dossier. Il s'agit d'une nouvelle organisation du travail, qui n'a pas pris effet qu'à la fin de la période « BOOM » entre fin 2012 et fin 2014.

Le premier entretien permet à l'accompagnateur :

- d'installer la relation avec l'entrepreneur ;
- d'avoir une idée claire sur l'activité envisagée ;
- de valider ses qualifications et ses acquis professionnels ;
- de l'impliquer dans l'étude du marché de son projet.

5.2. La collecte d'informations et l'évaluation 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 :

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

5.3. Le suivi de la création :

Un des rôles cruciaux de l'accompagnement est le suivi. L'accompagnateur va orienter l'entrepreneur dans la création juridique de son entreprise en lui expliquant les différentes procédures, tels que les impôts et la CNAS / CASNOS (Sécurité sociale)... etc. Il s'agit de démarches, qu'un jeune promoteur, confronté pour la première fois à l'entrepreneuriat, risque de trouver difficiles et compliquées à suivre.

6. Présentation de la fonction de formation :

La réussite et le développement d'une entreprise dépendent de la capacité de gestion de son promoteur, dans un environnement commercial en perpétuel changement.

Pour cette raison, L'ANSEJ a fait de la formation des jeunes entrepreneurs, une obligation avant le financement de leurs projets. Pour ce faire elle a élaboré un programme de formation, répondant aux besoins et difficultés généralement détectés chez les jeunes porteurs de projets.

Il leur permet de découvrir, grâce à une méthode simple et pratique, les principes de base pour faire démarrer et gérer leurs micros entreprises. En raison de la particularité des micro-entreprises et des profils de leurs promoteurs, l'ANSEJ a jugé nécessaire de disposer de ses propres formateurs.

Aujourd'hui, chaque antenne locale dispose d'au moins un formateur ayant bénéficié d'une formation sur la pédagogie ainsi que sur le contenu des modules. La programmation des sessions et la mise en œuvre de la formation sont gérées localement par le formateur en concertation avec le directeur d'antenne.

Le programme de formation des jeunes promoteurs comporte cinq modules :

- Module création : procédure de création en relation avec l'environnement économique et social;
- Module marketing : étude de marché;
- Module fiscalité : procédures et bases de l'impôt;
- Module planification financière : budget, gestion de la trésorerie, analyse des charges et des produits.
- Module de comptabilité : Obligations légales.

Il faut noter que l'agence est passé par une période creuse par rapport à la formation, il s'agit de la période de « BOOM » entre fin 2012 et fin 2014.

Enfin nous pouvons conclure que l'ANSEJ offre aux jeunes porteurs de projets une opportunité de financement de leurs idées avec une panoplie d'avantages. Cependant, nous pouvons constater à première vue que l'agence n'assure pas l'accompagnement après le financement des projets. Le suivi post-financement n'est qu'un suivi purement financier et qui ne reflète pas de l'accompagnement.

Section 3 : Démarche méthodologique de la recherche :

La recherche scientifique est l'ensemble des actions entreprises en vue de produire et de développer des connaissances scientifiques. Toute recherche scientifique doit suivre une méthodologie précise. Une présentation de cette méthodologie permettra de contrôler la démarche et d'accroître la validité de la connaissance.

1. Approche méthodologique :

Etant donné que le domaine de la recherche en entrepreneuriat relève du nouveau, comparant aux autres domaines des sciences sociales, nous avons choisi de combiner principalement deux raisonnements scientifiques ; l'inductif et le déductif. Le choix de cette double boucle de raisonnement va nous aider non seulement à appliquer les conclusions des recherches précédentes mais aussi à faire ressortir de nouvelles conclusions. Un autre avantage de l'hybridation du raisonnement est le fait qu'il permet au chercheur de se questionner sur d'amples problématiques liées à son objet de recherche par une tentative d'un raisonnement abductif. Avant d'expliquer d'avantage les différents raisonnements nous avons choisi de, les résumer dans le tableau suivant :

Tableau 1 - 3 : Résumé des trois (3) raisonnements Déduction – Induction - Abduction

Déduction	A. Tous les haricots de ce sac sont blancs (règle) B. Ces haricots viennent du sac (cas) C. Ces haricots sont blancs (conséquence)
Induction	B. Ces haricots viennent du sac (cas) C. Ces haricots sont blancs (conséquence) A. Tous les haricots de ce sac sont blancs (règle)
Abduction	A. Tous les haricots de ce sac sont blancs (règle) C. Ces haricots sont blancs (conséquence) B. Ces haricots viennent du sac (cas)

Source : DAVID A. (1991), « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion » Conférence de l'AIMS, Mai 1991.

1.1. Le raisonnement déductif :

Il va du général au particulier, c'est un raisonnement qui confirme à partir d'une thèse la vérité d'une proposition en utilisant les règles d'inférence¹⁶, c'est-à-dire on va passer d'une vérité générale à une vérité particulière.

On utilise cette démarche afin d'appliquer les concepts sur un cas concret. Elle vise à faire assimiler, connaître la règle, le principe ou la loi. Ainsi, il suffit ensuite de les appliquer devant toute situation concrète, tout cas particulier pour le résoudre.

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 l'ANSEJ. Il s'agit d'une simple comparaison entre la théorie et la pratique par l'observation ou bien par le questionnement lors des entretiens.

1.2. Le raisonnement inductif :

Ce raisonnement est complémentaire au raisonnement déductif, c'est une généralisation d'une ou plusieurs observation, c'est-à-dire on va passer d'une vérité particulière à une vérité générale.

Cette méthode consiste, à tenter des généralisations à partir de cas particuliers. On observe des caractéristiques précises sur un ou plusieurs individus (objets) d'un groupe et on essaie de démontrer la possibilité de généraliser ces caractéristiques à l'ensemble du groupe considéré. C'est la succession observation – analyse – interprétation – généralisation.

On a mobilisé ce raisonnement lors de notre travail de recherche dans deux cas :

- Le première quand nous nous trouvons dans une situation d'absence ou de manque de concepts théoriques.
- Le second est lorsque nous observons un phénomène particulier à notre cas d'ANSEJ

¹⁶ Inférence : opération par laquelle est acceptée une proposition dont la vérité n'est pas admise directement, mais en vertu de sa liaison avec d'autres propositions.

1.3. Raisonnement abductif :

Le raisonnement abductif est un raisonnement qui a fait l'objet de plusieurs recherches et a fini par avoir plusieurs définitions. La définition qui a attiré notre attention est que l'abduction « consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter »¹⁷. Nous pouvons aussi se référer à SAVALL et ZARDET (2004), qui la définissent comme étant « ... la découverte à un statut explicatif ou compréhensif qui nécessitera d'être testé plus avant pour tendre vers le statut de règle »¹⁸.

Il s'agit d'un raisonnement très critique qu'un chercheur doit manier avec précaution. En Abduction le chercheur est actif en ce qu'il recherche un effet de triangulation, mais passif vis-à-vis de ces théories d'arrière-plan au sens où il cherche à ne pas être déterminé par elles¹⁹

1.4. Raisonnement hybride :

Notre choix méthodologique est porté sur le raisonnement hybride. Cette nouvelle procédure mise sur un mélange des procédures inductives et déductives en premier lieu et fait appel à l'abduction en second lieu. La déduction permet donc de générer des conséquences, l'induction d'établir des règles générales, et l'abduction de construire des hypothèses²⁰.

D'une part, elle renforce les objectifs d'étude inductifs par un support théorique augmentant la compréhension des besoins d'information. Elle améliore ainsi le cadre de recherche inductif qui reste parfois trop flou et qui ne sait pas bien ce qu'il y a à investiguer.

D'autre part, elle change l'instrument d'enquête déductif en conservant une méthode d'exploration adaptative et en boules de neige, au détriment des hypothèses théoriques et des tests statistiques. Grâce à des outils peu structurés et indirects, elle évite les procédures trop rigides qui empêchent de découvrir ce que l'on n'a pas programmé

Nous nous sommes retrouvés ainsi dans le début d'un processus d'abduction, en essayant de tester quelques propositions d'amélioration, sans pour autant arriver à une abduction

¹⁷ KOENIG G. (1993), « Production de la connaissance et constitution de pratiques organisationnelles », Revue de Gestion des Ressources Humaines, vol. 9, novembre, pp. 4-17.

¹⁸ SAVALL H., ZARDET V. (2004), « Recherche en Sciences de Gestion : Approche qualimétrique. Observer l'objet complexe » Préface de David BOJE, édition ECONOMICA, États-Unis, P. 67.

¹⁹ DUMEZ H. (2012), « Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative ? », Le Libellio d'AEGIS, Vol. 8, n° 3, Automne 2012.

²⁰ DAVID A. (1991), « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion » Conférence de l'AIMS, Mai 1991.

complète, vu qu'on est toujours resté attaché au cadre conceptuel dans l'explication des données collectées.

Enfin, Ce choix nous a permis d'utiliser un mélange de techniques de recueil de l'information (Entretiens, étude documentaire, observation), une utilisation qu'on va développer dans le point suivant.

2. Méthode de recueil de l'information :

Afin de mettre en évidence la méthode choisie lors de notre travail de recherche, il y a lieu de distinguer les deux grands types de méthodes : les méthodes qualitatives et les méthodes quantitatives. Un chercheur, lors du choix de la méthode, est souvent confronté à l'opposition des partisans de ces deux approches : les « quantitativistes » prétendant que seule la quantification et la mesure numérique des faits permettent de conférer aux résultats obtenus un statut scientifique contre les « qualitativistes » estimant inapproprié la moindre mesure quantifiée d'un phénomène humain. En considérant que ce débat relève des sujets dépassés en recherche scientifique nous avons opté pour un exposé des deux méthodes afin d'argumenter notre choix. Cet exposé va suivre la méthodologie utilisée par L. V. CAMPENHOUDT et R. QUIVY (2011)²¹ afin d'expliquer l'analyse des données et informations. La comparaison passera par trois points : préparation des données ou informations, la mise en relation des données ou informations et la comparaison des résultats observés avec les résultats attendus et l'interprétation des écarts

2.1. Méthode quantitative :

La méthode quantitative est une des méthodes de recherche qui se fonde sur une épistémologie positiviste ou post-positiviste, utilisant des outils d'analyse mathématiques et statistiques, en vue de décrire, d'expliquer et prédire des phénomènes par le biais de concepts opérationnalisés sous forme de variables mesurables.

2.1.1. Préparer les données ou informations :

Pour tester une hypothèse, la méthode quantitative exprime, d'abord, chacune de ses variables par une mesure précise, afin de pouvoir examiner leur relation. Elle va les décrire en mettant

²¹ CAMPENHOUDT L.V., QUIVY R. (2011), « Manuel de recherche en sciences sociales », 4e édition, Paris, DUNOD, pp. 197 – p202.

en évidence les caractéristiques de la distribution de chaque variable. Puis, elle agrège les données ou informations en les regroupant en sous catégories. Enfin, cette méthode donne lieu à exprimer des indices qui vont permettre la mesure des variables.

2.1.2. Mettre en relation les données ou informations :

L'analyse des relations entre les variables constitue le deuxième passage obligé. Les variables à mettre en relation sont donc celles qui correspondent aux termes de l'hypothèse, c'est-à-dire soit les concepts impliqués dans les hypothèses, soit les dimensions, soit les indicateurs ou attributs qui les définissent.

Dans la pratique, on procède d'abord à l'examen des liens entre les variables des hypothèses principales et ensuite on passe aux hypothèses complémentaires.

2.1.3. Comparer les résultats observés avec les résultats attendus et interpréter les écarts :

La méthode quantitative permet d'établir, avec méthode et de façon rigoureuse, l'importance réelle des phénomènes sociaux. Elle permet également de saisir des évolutions grâce à des séries temporelles donnant une vision dynamique et évolutive des phénomènes sociaux.

Cette vision permet au chercheur de considérer les écarts et les analyser avec précision mesurée en données statistiques.

2.2. Méthode qualitative :

La recherche qualitative est un ensemble de techniques d'investigation dont l'usage vise à donner un aperçu du comportement et des perceptions des gens et permet d'étudier leurs opinions sur un sujet particulier, de façon approfondie. Elle génère des idées et des hypothèses pouvant contribuer à comprendre comment une question est perçue par la population cible et permet de définir ou cerner les options liées à cette question.

2.2.1. Préparer les données ou informations :

Pour tester les hypothèses à partir d'entretiens semi-directifs, il est nécessaire de commencer par les retranscrire. Cette retranscription, vise à reconstituer la structure ou la dynamique d'ensemble du propos. Ensuite, il faut organiser ce matériau d'une manière qui permet son analyse. L'organisation des entretiens ne sera d'aucune utilité si le chercheur n'a pas une vision claire des principes selon lesquels il veut organiser son matériau.

2.2.2. Mettre en relation les données ou informations :

L'utilisation d'une grille d'analyse pour traiter des informations qualitatives, comme le contenu d'un entretien, permet de faire des liens à deux niveaux :

- Au niveau de chaque entretien, le chercheur peut trouver des relations entre les réponses de manière à reconstituer la structure de l'entretien et, par là, le modèle mental de la personne interviewée.
- Au niveau de l'ensemble des entretiens, le chercheur va élaborer des comparaisons des convergences et divergences

2.2.3. Comparer les résultats observés avec les résultats attendus et interpréter les écarts :

La comparaison en méthode qualitative se base sur des allers retour entre le cadre théorique et le terrain et en même temps entre terrain et hypothèses de départ.

A la constatation de divergence entre les résultats observés et les résultats attendus, ce qui n'est pas rare, il faudra soit examiner d'où viennent les écarts et chercher en quoi la réalité est différente de ce qui était présumé au départ, soit élaborer de nouvelles hypothèses ou problématiques.

2.3. Choix méthodologique :

D'après nos lectures nous avons pu constater qu'aucune recherche scientifique, qui porte sur l'accompagnement, n'a été réalisée en suivant une méthodologie quantitative, et cela dû à la nature du sujet. Il s'agit d'un thème qui est lié de près à la personnalité de l'individu (accompagnateur et/ou accompagné). Il existe plusieurs interconnexions entre le sujet de recherche et plusieurs éléments du contexte où il est étudié, qu'une étude qui n'est pas qualitative ne peut cerner le sujet et répondre aux problématiques qui lui sont liées.

Parallèlement, dans le cas de notre travail de recherche, comme expliqué précédemment, il s'agit d'un thème relativement nouveau où peu de données statistiques sont disponibles.

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

3. Techniques de recueil de l'information :

Notre sujet de recherche et notre choix méthodologique nous ont servis de base afin de choisir les techniques de recueil de l'information. Il s'agit d'une méthode qualitative qui combine l'étude documentaire, l'observation et l'entretien

3.1. L'étude documentaire :

« L'étude documentaire ou *DESK RESEARCH* consiste à exploiter dans le cadre d'une problématique spécifiée des informations créées ou collectées à d'autres fins ou pour d'autres circonstances que celles qui président à l'étude visée. »²². L'étude documentaire vise à collecter des informations préalablement disponibles sur le sujet afin de mieux le cerner et pouvoir répondre par la suite à la problématique de départ.

Elle comprend deux formes de sources : source interne (à l'entreprise en question) et source externe :

- Dans le cas de notre sujet de recherche, nous n'avons pas pu récupérer les documents internes concernant l'accompagnement. Cependant, nous avons comblé ce vide par les entretiens.
- En ce qui concerne les sources externes, nous nous sommes limités à une recherche bibliographique à propos de l'accompagnement et l'entrepreneuriat en général.

3.2. L'observation :

L'observation comprend « l'ensemble des opérations par lesquelles le modèle d'analyse est soumis à l'épreuve des faits et confronté à des données observables »²³. Au cours de cette étape, de nombreuses informations sont donc rassemblées, selon KOTLER et alii (2006), l'observation « permet de rassembler des informations factuelles sur les comportements »²⁴

Dans la recherche qualitative l'observation est une étape cruciale. Nous avons choisi d'allonger cette étape et la considérer comme une période d'immersion afin de renforcer la crédibilité des informations recueillies lors des entretiens. Il s'agit d'une observation

²² CAUMONT D. (2010), « les études de marchés », 4ème édition, Paris, DUNOD, P. 42.

²³ CAMPENDHOUDT L.V., QUIVY R. (2011), Op.cit, p151

²⁴ KOTLER P. et alii. (2006), «Marketing management», 12ème édition, Paris, PEARSON.

participante sur le terrain grâce à un contact direct dans un contexte naturel entre observateur et observé.

Nous nous sommes déplacés en premier lieu à l'antenne d' « Alger EST » à Hussein Dey afin d'observer d'un côté le responsable d'accompagnement et d'un autre côté le processus de formation. Afin de concrétiser l'observation de ce dernier nous avons assisté à plusieurs séances de formation des entrepreneurs et avec différents formateurs.

En second lieu, nous nous sommes déplacés à l'annexe d' « Hussein Dey » aux Bananiers pour entamer l'observation des accompagnateurs, des entrepreneurs ainsi que le dispositif d'accueil et d'accompagnement des entrepreneurs de l'ANSEJ.

Pendant cette période d'observation, nous avons pris des notes exhaustives que nous avons passé en revue pendant le processus de triangulation.

3.3. L'entretien :

On appelle interview, entretien ou encore entrevue « un rapport oral, en tête-à-tête oral entre deux personnes ou une personne et un groupe de personnes dont l'une transmet à l'autre les informations recherchées »²⁵ c'est une discussion orientée, « un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec un but fixé »²⁶

Donc l'entretien consiste en une séance de questionnement adressée à une personne ou à plusieurs personnes choisies fortuitement dans le but de collecter les informations permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche. Comme il repose sur une relation interpersonnelle, le chercheur doit tenir compte du cadre social et culturel de la personne interrogée. C'est dans ce point qu'intervient les liens tissés lors de l'étape d'observation afin de permettre au chercheur de mieux connaître l'environnement de l'entretien et comprendre le sujet de recherche dans son contexte.

L'entretien va permettre de recueillir des avis personnels et par conséquent des informations à caractère subjectif. Nous avons mobilisé le concept d' « intersubjectivité contradictoire ». Il s'agit de, « confronter les subjectivités respectives de différents acteurs sur les mêmes

²⁵ N'DA P. (2002), « Méthodologie de la recherche de la problématique à la discussion des résultats », Abidjan, EDUCI, P. 86.

²⁶ GRAWITZ M. (2001), « Méthodes des sciences sociales », 11ème édition, Paris, Dalloz, p.644.

situations et pratiques, face à l'impossibilité d'accéder à une "objectivité" des discours, pour en tirer un sens susceptible d'être partagé »²⁷. Autrement dit, lors des entretiens nous avons exposé explicitement notre avis subjectif afin de le confronter avec la subjectivité de l'interlocuteur et de pouvoir, par la suite, tirer des conclusions pertinentes et plus adaptées au terrain.

En méthodologie de recherche, il existe trois types d'entretien :

- Non directif : où on pose une seule question et on laisse la personne interlocutrice de s'exprimer librement sur le sujet
- Semi directif : il se rapproche du premier sauf que le degré de liberté est plus réduit, grâce à un guide d'entretien qui va orienter l'interlocuteur sur l'objectif de la recherche
- Directif : c'est la forme où le degré de liberté est le plus réduit. Toutes les questions sont prévues. Son but est de vérifier des points précis.

Dans le cas de notre travail de recherche nous avons choisi le second type, autrement dit, l'entretien semi directif. L'entretien est dit « semi-directif » lorsqu'il n'est ni entièrement ouvert, ni orienté par un nombre de questions précises. Nous avons choisi une série de questions, organisée en thèmes dans deux guides d'entretien, un pour les entrepreneurs et un autre pour les accompagnateurs²⁸. La liste des interviewés est résumée dans l'annexe n° 2. Les questions sont relativement ouvertes. L'entretien semi-directif nous a permis de parler de notre sujet de recherche de manière ouverte, dans les mots qui conviennent aux interlocuteurs. Cependant, nous nous sommes retrouvés dans des situations où nous devons orienter l'entretien pour éviter que l'interlocuteur s'éloigne des objectifs de la recherche.

Nous avons opté pour l'enregistrement des interviews, ceci dit, certains interviewés ont montré une réticence par rapport aux enregistrements et par la suite on a dû passer l'entretien en prenant des notes exhaustives.

²⁷ SAVALL H., ZARDET V. (2005), « Contribution De La Théorie Socio-économique Des Organisations A L'audit Social », Actes de l'université d'été, IAS, P.10.

²⁸ Notre guide d'entretien est détaillé dans l'annexe n°3

3.4. La triangulation de l'information :

L'approche hybride a comme faiblesse la production des résultats intuitifs. C'est pour cette raison que nous avons mobilisé l'outil de triangulation qui permet de croiser les informations recueillies par les entretiens, l'observation et l'étude documentaire, ce qui a pour conséquence d'enrichir les solutions et de confirmer les données. En utilisant dans la même étude, ce mélange, l'enquête profite de plusieurs sources d'information pour obtenir des conclusions plus précises, plus complètes et plus valides. En résumé, l'intérêt de cette méthode est de confirmer des informations en gardant des instruments d'exploration et de découverte d'informations nouvelles.

4. L'analyse des données :

L'analyse des données s'est faite principalement par l'outil de triangulation. Toutefois, la méthode de l'analyse des entretiens mérite d'être expliquée au lecteur afin de le guider dans la compréhension des résultats exposés.

Nous avons commencé par la retranscription des entretiens, qui n'était pas complète par manque de temps (nous avons retranscrit uniquement les phrases témoins). Nous sommes passés, ensuite à l'extraction des idées clés illustrées par les phrases témoins dégagées des entretiens. Puis nous avons classé les idées clés selon les thèmes du guide d'entretien ainsi que d'autres thèmes qui ont surgi du terrain. Nous avons aussi fait appel à des sous-thèmes afin de nous faciliter la triangulation et l'organisation de l'analyse. La classification est présentée dans l'annexe n°4.

Nous avons ainsi exposé la méthodologie pour laquelle nous avons opté, lors de notre travail de recherche. Une méthodologie qu'on a jugé correspondre à notre thème de recherche et au terrain que nous avons étudié.

Conclusion :

Dans ce chapitre, nous avons représenté les éléments qui constituent le contexte de notre recherche. Nous avons choisi de commencer notre mémoire par ce chapitre afin d'introduire le chapitre suivant. En effet, Il servira de base pour le lecteur afin de le guider dans la lecture du chapitre suivant.

Chapitre 2 :
l'accompagnement
entrepreneurial

Chapitre 2 : l'accompagnement entrepreneurial

Nous allons aborder dans ce présent chapitre le vif du sujet ; qui est l'accompagnement entrepreneurial. Nous commencerons par la revue de la littérature afin de dessiner le cadre théorique et éclaircir les concepts, puis passerons à l'analyse des données par l'étude de l'existant et enfin nous conclurons en donnant des recommandations et des pistes d'améliorations de l'accompagnement.

Section 1 : Revue de la littérature

Il s'agit principalement de l'étude bibliographique en plus d'un approfondissement sur l'analyse de cette étude. Cette section représente une synthèse afin de préparer notre intervention sur le terrain.

1. Généralités sur l'entrepreneuriat :

L'entrepreneuriat est dérivé du mot entreprendre, ce dernier fait son apparition, au milieu du XVIII^e siècle, pour la première fois dans l'encyclopédie de Diderot et d'Alembert. Il est défini comme étant l'action de « ... se charger de la réussite d'une affaire, d'un négoce, d'une manufacture, d'un bâtiment, ... »²⁹. C'est au cours de cette période que l'entrepreneuriat fait son apparition dans la théorie économique. Ceci dit, dans un sens pratique, l'entrepreneuriat demeure un concept qui a toujours existé tant que l'homme exista.

1.1. Définitions :

On ne peut définir l'entrepreneuriat sans citer Schumpeter. Selon lui le rôle de l'entrepreneur consiste « à réformer ou à révolutionner la routine de production en exploitant une invention ou, plus généralement, une possibilité technique inédite (production d'une marchandise nouvelle, ou nouvelle méthode de production d'une marchandise ancienne, ou exploitation d'une nouvelle source de matière premières ou d'un nouveau débouché ou réorganisation d'une branche industrielle, et ainsi de suite) »³⁰. Malgré que cette définition semble limitée lorsque Schumpeter associe l'entrepreneuriat à l'innovation, mais elle a le mérite de ne pas se

²⁹ Définition dans DIDEROT et ALEMBERT (1755), Encyclopédie, pp. 732-733.

³⁰ SCHUMPTER J.A. (1942), « Capitalism, socialism and democracy, New York, Harper & Brothers », traduction française : Capitalisme, socialisme et démocratie, Payot, 1979, Paris, P. 180.

limiter à la création de l'entreprise et nous fait surtout penser au concept de l'intrapreneuriat³¹. La différence entre ce dernier et l'entrepreneuriat réside dans le fait que l'intrapreneur travaille pour le compte d'autrui contrairement à l'entrepreneur qui travaille pour son propre compte.

La définition qui a attiré notre attention et qui nous semble plus générique est la suivante : « 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 mettant en œuvre une vision stratégique et contribuant à créer de la valeur »³²

1.2. Les différents types d'entrepreneuriat/ entrepreneurs :

Plusieurs auteurs ont abordé le sujet de l'entrepreneuriat, mais leurs visions n'étaient pas toujours en convergence. Cependant ça nous fait penser à des contextes différents et surtout à différents types d'entrepreneurs. Ci-après l'ensemble des types d'entrepreneurs que MESSEGHEM (2011) a recensé selon le type d'opportunité parvenue à cet entrepreneur :

1.2.1. L'entrepreneur innovant :

Correspond à la définition de Schumpeter, cet entrepreneur suit instinctivement l'opportunité. Il est à la recherche d'une optimisation entre les moyens et les objectifs. Il adopte un comportement proactif et par conséquent il remet en cause l'équilibre sur le marché.

1.2.2. L'entrepreneur arbitragiste :

Correspond à la définition de KIRZNER, cet entrepreneur est à la recherche d'un déséquilibre sur le marché. Il s'agit d'un déséquilibre entre l'offre et la demande. Autrement dit, la demande existe et aucune offre ne répond à cette demande et il intervient pour répondre à ce besoin non satisfait.

1.2.3. L'entrepreneur life-style :

C'est une forme d'entrepreneuriat fondée sur le bien-être personnel. Il s'agit de poursuivre une opportunité en relation avec son style de vie (life-style). Selon Hernandez et Marco

³¹ Intra-prendre : littéralement entreprendre à l'intérieur de.

³² MESSEGHEM K., SAMMUT S. (2011), «l'entrepreneuriat», EMS EDITIONS. P. 24.

(2006) cet entrepreneur « ne consacre pas toute une vie à l'entrepreneuriat mais y entre et en sort en fonction des opportunités »³³. On appelle aussi cet entrepreneur ; un auto-entrepreneur.

1.2.4. L'entrepreneur social :

Au lieu de fonder son projet sur le bien-être personnel, cet entrepreneur va privilégier le bien-être social en apportant une contribution à la société. Il va développer un modèle économique qui cherche des « solutions durables aux problèmes d'externalités positives abandonnées »³⁴

1.2.5. L'entrepreneur institutionnel :

Correspond à la définition de DIMAGGIO (1988) : « de nouvelles institutions surgissent lorsque des acteurs organisés (les entrepreneurs institutionnels) avec suffisamment de ressources voient en elles l'opportunité de réaliser des intérêts qu'ils jugent importants »³⁵. L'opportunité chez cet entrepreneur est politique qui se traduit par un changement institutionnel.

1.2.6. L'entrepreneur mafieux :

BAUMOL (1990) évoque cette forme d'entrepreneuriat source de création de valeur économique mais en contradiction avec les exigences sociales. Ça représente la recherche d'une opportunité basée sur le contournement de la loi. Dans ce cas on pourrait affirmer « ... que le sens de l'accumulation consiste en un processus de destruction prédatrice qui se déploie par la constitution violente de positions monopolistes et de mécanismes parasitaires de prélèvement de ressources dans laquelle, comme pour le capitalisme financier, les frontières entre rente et profit s'effritent »³⁶

1.3. La revue des courants de l'entrepreneuriat :

Si on aborde le sujet selon un paradigme de l'opportunité³⁷, parmi de nombreux courants de l'entrepreneuriat, cinq semblent marquer la recherche dans ce domaine. Ils sont résumés dans le tableau suivant :

³³ HERNANDEZ E.M., MARCO L. (2006), « Entrepreneur et décision : De l'intention à l'acte », ESKA, p. 125.

³⁴ FILIPE M. (2009), «A Positive Theory of Social Entrepreneurship», France, edition INSEAD, p. 1.

³⁵ DIMAGGIO P. (1988) «Managers of the Arts», Seven Locks Press p. 14.

³⁶ VERCELLONE C., LEBERT D. (2001), Op.cit.

³⁷ MESSEGHEM K., CHABAUD D., « Le paradigme de l'opportunité », Revue française de gestion 7/2010 n° 206, pp. 93-112.

Tableau 2 - 1 : Paradigme de l'opportunité et courants de la recherche en entrepreneuriat

Courants	Auteurs fondateurs	Prise en compte de l'opportunité
Ecole économique	SCHUMPETER, KIRZNER	La poursuite d'opportunité est réalisée par un entrepreneur dont la fonction est de contribuer à l'équilibre ou au déséquilibre des marchés
Ecole des traits ou école psychologique	MCCLELAND	Certains traits peuvent favoriser la capacité de l'entrepreneur à percevoir l'opportunité et influencent la propension à exploiter l'opportunité : <i>self efficacy, locus of control ...</i>
Ecole de la décision ou école cognitive	SHAPERO, KRUEGER	La décision entrepreneuriale se focalise sur la décision de poursuivre une opportunité
Ecole du processus ou du comportement	Gartner	Le processus porte sur la manière de poursuivre la nouvelle opportunité. Cette école concerne le processus d'émergence organisationnelle qui accompagne l'exploitation de l'opportunité
Ecole de l'organisation entrepreneuriale ou du <i>corporate entrepreneurship</i>	MILLER, BURGELMAN, STEVENSON et JARILLO	Comment des organisations existantes parviennent-elles à poursuivre une orientation entrepreneuriale ?

Source MESSEGHEM K., SAMMUT S. (2011), «l'entrepreneuriat», EMS EDITIONS. PP. 32-

33

Les deux première écoles s'intéressent au profil de l'entrepreneur en mettant l'accent sur les dimensions économiques pour la première et psychologiques pour la seconde. L'école de la décision, qui prolonge ces deux écoles, s'intéresse au processus cognitif marquant le passage de la découverte à l'exploitation de l'opportunité.

En ce qui concerne l'école du comportement, parfois appelée école du processus, elle marque une rupture avec les travaux centrés sur l'entrepreneur et étudie le processus qui permet le démarrage d'une entreprise.

La dernière école, se situe à la frontière entre entrepreneuriat et stratégie. Deux courants sont regroupés dans cette école ; le courant stratégique qui vise à mesurer le potentiel entrepreneurial des entreprises et le courant organisationnel qui s'intéresse aux conditions nécessaires à la poursuite d'une orientation entrepreneuriale

1.4. Le processus de création d'entreprise :

Comme en théories des organisations, en entrepreneuriat, il n'y a pas de *one best way*. Nous avons opté pour la présentation d'un processus générique que l'entrepreneur peut prendre et intégrer, à son contexte, son environnement et à ses spécificités. Il s'agit d'une représentation de plusieurs idées d'auteurs que nous avons lus et de cours que nous avons eu. Sans ignorer les processus proposés par l'ANSEJ.

1.4.1. L'idée :

L'idée d'un projet entrepreneurial peut être soudaine, comme elle peut être murie par le biais de la confrontation avec l'environnement professionnel ou personnel de l'entrepreneur. L'idée est l'élément indispensable mais cela reste insuffisant, l'entrepreneur doit avoir l'intention de transformer cette idée en un projet. Son intention peut se concrétiser par des formations dans le domaine, par des réflexions, des mini enquêtes dans son environnement ... etc.

Avoir une idée c'est bien, avoir une idée protégée c'est encore mieux. Comment protéger son idée ? Protéger son idée ne se fait pas forcément par des brevets ou des enregistrements à l'INAPI³⁸, mais surtout à la manière dont on envisage de mettre en place notre idée³⁹. La différenciation se crée avant tout à l'interne avec la philosophie de l'entrepreneur, ses convictions et la façon dont il souhaite gérer son projet.

³⁸ Institut National Algérien de la Propriété Intellectuelle : Organisme public chargé de veiller à la protection de la propriété industrielle.

³⁹ Sauf pour certains cas où les imitations sont très faciles et rapides tel que le secteur technologique.

1.4.2. Le projet d'entreprise :

Le passage de l'idée au projet d'entreprise se fait généralement par ce qu'on appelle des business modèles puis des business plan. Cependant, les auteurs sont partagés sur l'utilité de ce modèle de réflexion. Certains avancent des arguments sur la nécessité d'un business plan pour n'importe quel projet, d'autres expliquent qu'un business plan n'est pas indispensable.

Par conséquent, nous avons choisi de lister les informations qu'un entrepreneur doit réunir pour pouvoir projeter son entreprise sur plusieurs années, sans pour autant donner la manière dont il doit les exposer. Donc ces informations peuvent être formelles et structurées dans un modèle fixe, comme elles peuvent être informelles et servir uniquement à la réflexion de l'entrepreneur.

a. Parties prenantes :

Freeman (1984), définit une partie prenante comme "tout individu ou groupe qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation", il s'agit donc des personnes internes ou externes à l'entreprise. L'entrepreneur doit entamer son projet sur la base que toute partie prenante doit être convaincue par l'idée, impliquée dans le projet, et surtout surveillée en permanence. On parle ici de :

- Les parties prenantes internes s'il a des associés ou des employés de base, ou bien parties prenantes externes tel que les consommateurs, fournisseurs, ANSEJ ... etc. ;
- Les parties prenantes primaires, c'est-à-dire sans elles l'entreprise n'a pas lieu à exister (ANSEJ, versus parties prenantes secondaires tel que l'environnement d'implantation, les associations, la douane, les impôts, la CNAS, ...etc. ;
- Les parties prenantes qu'elles ont choisi d'intégrer le projet et les parties prenantes qui peuvent affectées sans vouloir intégrer pour autant ;
- ...etc.

b. L'étude de marché :

Ce point vise à vérifier la cohérence de l'idée face à la réalité du marché. Le degré de sophistication de cette étude dépend du projet. Il s'agit de connaître ses clients, ses concurrents et d'étudier les canaux potentiels de distribution et de communication. Cette information va servir afin d'affiner l'idée de cet entrepreneur et pouvoir assurer la pérennité de son entreprise par la suite.

c. Les dépenses :

La structure des dépenses inclut le coût global du projet ainsi que toutes les dépenses prévues pour faire fonctionner son entreprise. Il s'agit de prévisions financières que l'entrepreneur doit faire afin de cerner son projet. Il ne doit négliger aucune dépense possible afin de pouvoir mieux connaître son projet et les risques qu'il comprend.

Après avoir listé les dépenses préliminaires, l'entrepreneur doit étudier les frais de fonctionnement et arriver par la suite à une structure des coûts d'exploitation engendrés par son entreprise.

d. La valeur ajoutée :

Le passage de l'idée à l'action ne peut se concrétiser que lorsque l'entrepreneur arrive à définir la valeur ajoutée de son projet. Cette valeur ajoutée est définie par rapport au client du projet. Le client subit de manière implicite ou explicite une problématique et le produit proposé par l'entreprise doit être proposé comme « ... une solution au problème, une manière de limiter les conséquences ou bien comme un vitamine qui agit de façon à augmenter la résistance contre ce problème... »⁴⁰

Autrement dit, le client doit voir en ce produit une utilité et surtout une valeur ajoutée qu'il n'a pas trouvée ailleurs. Cependant, la valeur ajoutée peut aussi arriver pour créer un besoin chez le client qu'il ne connaissait pas l'existence avant que le produit lui a été proposé.

e. Les revenus :

Avant de commencer son entreprise, de la même manière que l'entrepreneur a structuré les dépenses, il doit structurer aussi les revenus. Cette étape sert comme base principal pour l'octroi d'un financement.

L'entrepreneur doit aussi définir le niveau des prix en adéquation avec les dépenses prévus ainsi que l'étude du marché et la cible choisie. Il va aussi choisir s'il va garder un revenu simple (généralisé par une seule transaction) ou bien un revenu multiple (par la vente des supports, un service après vente, ...)

⁴⁰ KOLLI G. (2015), « L'entrepreneuriat : entre nouveau paradigme mondial et réalité locale », Matinales du Cercle d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise, Hôtel HILTON, 23 Mars 2015.

1.4.3. Le lancement :

Cette étape englobe, dans le processus de l'ANSEJ, deux points ; « Réalisation du projet » et « Le démarrage de l'activité ». En effet le lancement inclut les premières réalisations ainsi que le démarrage de l'activité, il représente un point qui peut définir la réussite ou l'échec du projet. A ce stade, 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'outil et par conséquent,

1.4.4. 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 augmenter 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.

2. l'accompagnement entrepreneurial :

Avant d'expliquer les résultats de notre recherche à propos de l'accompagnement à l'ANSEJ, il est primordial de passer par un bref exposé du cadre théorique concernant l'accompagnement.

2.1. Définitions généralistes:

Accompagnement : « L'action d'accompagner quelqu'un dans ses déplacements »⁴¹.
Accompagner : « Servir de guide, mener, conduire quelqu'un quelque part, ... ».⁴² Il s'agit des définitions du dictionnaire qui nous font réfléchir à l'accompagnement en entrepreneuriat. Autrement dit, l'accompagnateur va servir de guide aux démarches de l'entrepreneur durant la création de son entreprise.

⁴¹ Dictionnaire : nouveau petit Larousse en couleurs 1989

⁴² Ibid.

On utilise, dans le jargon usuel, le terme « accompagnement » pour désigner toute sorte d'aide, de processus d'influence ou autres. Malheureusement cette utilisation éloigne l'accompagnement de son sens réel où l'accompagnateur est d'avantage considéré comme un guide.

L'accompagnement entrepreneurial est une pratique apparue dans les années 1960 et qui s'est développée dans les années 1980. Cependant, Il n'est apparu 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)⁴³.

Rappelons la définition déjà citée en introduction, qui définit l'accompagnement 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 »⁴⁴

2.2. Les différentes formes d'accompagnement :

Comme nous l'avons expliqué dans les paragraphes précédents, le champ d'application du mot « accompagnement » s'est élargi au-delà de son sens réel. Cela est dû principalement, au fait que ce terme revêt différentes formes. Par conséquent, nous avons choisi de les exposer dans le tableau 2 - 2 afin de cadrer ce principe et en saisir le sens.

Tableau 2 - 2 : 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

⁴³ KOKOU DOKOU G. A. (2001), « Accompagnement entrepreneurial et construction des facteurs clés de succès », conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Université Laval, 13-15 juin.

⁴⁴ MESSEGHEM K., SAMMUT S. (2011), Op.cit.

	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)⁴⁵

2.2.1. Coaching :

On peut définir le coach comme « un expert de la relation humaine et du développement du potentiel et également un praticien de l'entreprise dont il doit posséder une bonne connaissance »⁴⁶ du métier.

Le coaching consiste en une méthode d'accompagnement et de développement personnel. Elle s'adapte aux objectifs et à la personnalité de l'accompagné. Souvent utilisée par les professionnels dans la mode ou le sport.

2.2.2. Compagnonnage :

Le compagnonnage est considéré comme « un mode d'apprentissage peu utilisé actuellement, que ce soit dans les entreprises privées ou les services publics. Il repose sur la réalisation

⁴⁵ FONROUGE C., SAMMUT S. (2008), cités par LEGER-JARNIOU C. et alii (2013), « Le grand livre de l'entrepreneuriat » Paris, DUNOD, p, 273.

⁴⁶ LELEU P. (1995), « Le développement du potentiel des managers », l'harmattan, p. 254.

d'activités professionnelles en présence d'un pair, qui transmet ses connaissances et ses savoir-faire, en particulier par la démonstration. »⁴⁷

Cette méthode est utilisée généralement, en entreprise, pour les nouvelles embauches afin de les apprendre le métier. De même pour l'entrepreneuriat, le compagnonnage consiste à un mode d'apprentissage sur le tat en la présence de l'accompagnateur.

Une des expériences les plus réussites du compagnonnage est réalisée au sein de l'Association Ouvrière des Compagnons du Devoir du Tour de France (AOCDTF). Bacheliers ou en fin de classe de troisième, les postulants rejoignent cette expérience pour suivre, pendant deux ans, une formation par alternance. Cette dernière commence par un passage de six semaines chez une entreprise formatrice puis par un voyage de perfectionnement de leur métier⁴⁸. Pendant ce tour, ces apprentis vont être « adoptés » par des compagnons et dès la fin de leur formation ils vont devenir à leur tour des compagnons. Une carrière prometteuse s'ouvre alors à eux en tant que salariés ou entrepreneurs.

2.2.3. Consultance :

Alain Bercovitz (1987) définit le consultant comme « une personne, ou une équipe, supposée compétente et consultée par une autre personne, un groupe ou une organisation pour émettre un avis sur un problème et indiquer ce qu'il convient de faire. »⁴⁹

Si nous appliquons ce concept à l'entrepreneuriat, le consultant apparaît comme un accompagnateur qui intervient dans un temps « t » afin de situer un problème et donner son avis dessus.

2.2.4. Counseling :

Dans la culture anglo-saxonne, le terme de "counseling" est utilisé pour désigner un ensemble de pratiques aussi diverses que celles qui consistent à orienter, aider, informer, soutenir, traiter... etc. Le counseling est utilisé souvent dans la psychologie et défini comme "une

⁴⁷ La Lettre du CEDIP - En lignes n° 22 - juin 2002 - page 1

⁴⁸ D'où l'appellation tour de France. Cependant le voyage désormais ne se limite pas au tour de France mais à plusieurs pays des cinq continents.

⁴⁹ BERCOVITZ A., «Esquisse d'une analyse de la fonction de conseil», Connexions, n° 49, EPI, Paris, 1987

relation dans laquelle une personne tente d'aider une autre à comprendre et à résoudre des problèmes auxquels elle doit faire face."⁵⁰

Comme son utilisation en psychologie, le counseling intervient pour aider l'accompagné à accepter et surmonter une situation inconvenue (notamment une maladie dans le domaine de la médecine) et un problème entre autres.

2.2.5. Mentorat :

Le mentorat est une relation entre deux personnes lorsque l'un prend l'autre sous son aile. ALLEN et EBY (2007)⁵¹ caractérisent la relation de mentorat en 5 points :

- Une relation unique entre deux personnes ;
- Un partenariat d'apprentissage ;
- Relation impliquant un soutien émotionnel, psychosocial et instrumental lié à la carrière ;
- Relation réciproque et asymétrique ;
- Relation dynamique.

La relation de mentorat est difficile à appliquer en entrepreneuriat. Concrétiser une relation unique entre l'accompagnateur et l'accompagné nécessite des conditions qui sont rarement rassemblées. Ceci dit, cette forme apparaît comme une forme très efficace d'accompagnement.

2.3. Les quatre dimensions de l'accompagnement :

On parle de dimensions lorsque la direction, l'objectif, la destination, ... sont mouvants. C'est le cas de l'accompagnement car il ne peut se conformer mécaniquement à un cadre conceptuel standardisé où on se fixe des objectifs, on observe les réalisations et on corrige les écarts. L'accompagnateur doit discerner et hiérarchiser, selon lui, les difficultés et les opportunités de son travail. D'où l'importance d'avoir à l'esprit les dimensions suivantes⁵² :

⁵⁰ ENGLISH H. B., ENGLISH A. C. (1958), «A Comprehensive Dictionary of Psychological and Psychoanalytical Terms: A Guide to Usage», LONGMAN.

⁵¹ ALLEN T. D., EBY L. T., (2007), «The Blackwell Handbook of Mentoring; A Multiple perspective approach», Malden, MA: Blackwell Publishing. P. 10.

⁵² VIAL M., ARMAND M. R., TELLINI A. (2013), « Accompagnateur en RH : Les quatre dimensions de l'accompagnement professionnel » De Boeck Supérieur.

2.3.1. Faire travailler l'accompagné sur ses enjeux :

En premier lieu, l'accompagnateur n'a pas à fixer des objectifs à atteindre. Par contre, il développe les capacités cognitives, d'action et de gestion de l'accompagné afin qu'il puisse se fixer lui-même ses propres objectifs et les atteindre par la suite.

En second lieu, il doit comprendre les enjeux de l'accompagné afin qu'il le fasse travailler sur ces derniers.

2.3.2. Contenir le cheminement de l'accompagné :

Le rôle d'un guide est d'éclairer le chemin de l'entrepreneur. C'est dans cette dimension que le dispositif d'accompagnement intervient afin de définir les règles du jeu. L'accompagnateur propose un dispositif et laisse les portes ouvertes pour qu'il évolue. Cela va permettre d'adopter les comportements adéquats ; d'un côté l'accompagné va pouvoir prendre de l'initiative avec les portes ouvertes du dispositif et d'un autre côté il pourra poser des questions, demander de l'aide et réfléchir en interactivité avec l'accompagnateur aux solutions.

L'accompagnateur doit cultiver le doute et la réflexion. Il doit se contenir et se retenir afin de laisser de l'espace à l'entrepreneur pour douter, penser, essayer et pour que, peu à peu, construise son propre chemin. Et surtout, sans l'évaluer, le juger ou lui poser des étiquettes qui peuvent nuire à leur relation.

2.3.3. Questionner pour faire ressortir les problématiques :

Cette dimension intervient afin de délimiter le champ d'action et de réflexion de l'accompagnateur ainsi que l'accompagné. Le questionnement apparaît comme la meilleure solution. Mais avant et dans la même dimension s'inscrit l'outil de l'écoute. L'accompagnateur doit se munir d'une écoute active, il écoute les paroles comme les silences, il cherche les non-dits et les sous-entendus, puis il questionne :

D'abord, l'accompagnateur se questionne lui-même, à propos de son rôle non pas en tant que personne mais en tant que personnage professionnel responsable. Cela permet la réussite des séances d'accompagnement et agit sur la qualité de la relation.

Ensuite, il se questionne sur l'accompagné. Il évalue les entrées possibles dans sa réflexion afin de casser les barrières et l'inciter à sortir de sa coquille.

Enfin, pousser l'accompagné à se questionner sur les problèmes rencontrés. Sans pour autant donner les solutions, l'accompagnateur va reformuler, exposer le problème dans un autre point de vue, le reconstruire, le recadrer dans un contexte plus large ... toutes ces actions et d'autres vont permettre à l'accompagné de voir le problème d'un œil neuf et dégager la problématique du sujet. Par conséquent, il va pouvoir trouver et surtout accepter les solutions avec un esprit ouvert.

2.3.4. Favoriser la construction de réponses propres à l'accompagné :

L'accompagnateur doit donner des repères à l'accompagné afin de l'aider pour trouver son propre chemin et ses propres réponses. Puis il va l'inciter à étayer ses réponses afin de favoriser l'autoévaluation permanente, la progression et arriver à des résultats finaux fiables. L'évolution va se construire à travers l'intersubjectivité entre accompagnateur et accompagné.

Ceci dit, l'accompagnateur doit encourager la séparation afin que l'accompagné puisse se débrouiller seul et sortir de la spirale du don et la dette morale.

De cette manière l'accompagnateur va favoriser le développement des compétences de l'accompagné et surtout faire souvent des retours sur l'appris afin que ce dernier en prenne conscience.

2.4. Les compétences de l'accompagnateur :

A première vue, on peut dire que les compétences de l'accompagnateur entrepreneurial ne peuvent pas être figées ou généralistes pour tous les cas de figure à cause de la multiplication des positions et surtout différents types d'accompagnement. Ceci dit, selon Stervinou (2009), « les compétences individuelles peuvent être soit génériques soit spécifiques en fonction du degré de qualification de la personne »⁵³. Donc nous pouvons dire que les compétences de l'accompagnateur se décomposent en deux parties ; génériques et spécifiques.

2.4.1. Les compétences génériques :

L'accompagnateur entrepreneurial doit se munir de compétences génériques, qu'il va modéliser et utiliser selon la situation. Bekkali, Messeghem et Sammut 2010 les regroupent dans le

⁵³ STERVINOUS. (2009), «Quelles compétences au niveau des territoires ?», XLVIème Colloque de l'ASRDLE, Clermont-Ferrand, P. 8.

triptyque « savoirs/ savoir-faire/ savoir-être » relativement répondu et cité par plusieurs auteurs. Nous les résumons dans le tableau 2 – 3.

Tableau 2 – 3 : Les compétences génériques de l'accompagnant

	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 Pédagogie

Source : BAKKALI C., MESSEGHEM K., SAMMUT S. (2010)⁵⁴

La première partie ; « les savoirs », regroupe les connaissances en terme de sciences économiques et sciences de gestion ainsi que les spécificités des PME. Cependant l'accompagnateur ne doit pas se limiter à ce stade, il doit développer des connaissances en fonction du projet qu'il accompagne ; c'est-à-dire, le secteur d'activité, les acteurs locaux, le type d'entrepreneur ... etc.

⁵⁴ 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.

La seconde partie ; « les savoir-faire », a été largement expliqué tout au long de l'exposé des dimensions de l'accompagnement en ce qui concerne les réponses apportées. Elle correspond aux capacités de l'accompagnateur à transférer des connaissances à l'entrepreneur sans pour autant le rendre hétéronome. En plus de la mise en réseau de l'entrepreneur.

La dernière partie est constituée des « savoir-être ». Les auteurs se sont appuyés sur le modèle de Goleman (2006)⁵⁵ en distinguant la conscience sociale de l'habileté sociale. D'une part, Fayolle (2004)⁵⁶ identifie l'empathie et l'ouverture d'esprit comme étant des facilitateurs de la relation entre accompagnant et accompagné. Ces deux aptitudes permettent de rapprocher leurs modèles mentaux et facilitent la communication. L'implication joue un rôle primordial dans la constitution de la légitimité de l'accompagnateur. D'autre part, les aptitudes qui constituent l'habileté sociale représentent des éléments déterminants quant à la qualité de la relation ainsi que la confiance entre entrepreneur et accompagnateur.

2.4.2. Les compétences spécifiques :

Nous pouvons différencier les compétences spécifiques de l'accompagnateur en s'appuyant sur plusieurs typologies. Nous avons choisi de les identifier par type d'entrepreneur :

a. L'entrepreneur arbitragiste :

Afin d'accompagner l'entrepreneur arbitragiste, l'accompagnateur va développer des compétences en étude de marché et marketing ainsi qu'une capacité de faire ressortir les problèmes liés aux marchés potentiels afin que l'entrepreneur puisse évaluer par lui-même ses derniers.

b. L'entrepreneur innovant :

Cet entrepreneur est généralement en quête des investissements pour financer ses idées innovantes. Son accompagnateur doit se doter d'une connaissance des moyens et dispositifs d'investissement ainsi qu'une connaissance du monde de la recherche.

⁵⁵ GOLEMAN D. (2006), «Social Intelligence: The New Science of Human Relationships», Bantam Book, New York.

⁵⁶ 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.

c. L'entrepreneur life-style :

Etant donné que cet entrepreneur choisi de se consacrer à l'entrepreneuriat comme un style de vie, son accompagnateur doit avoir des compétences intrapreneuriales afin de le comprendre et l'encourager dans ses projets. Le dispositif d'accompagnement va représenter une organisation où l'entrepreneur est encouragé à exercer de l'intrapreneuriat.

d. L'entrepreneur social :

Les projets sociaux concernent des secteurs d'activité variés de l'économie sociale et solidaire ; comme la culture, le développement durable, l'insertion, ... etc. Ils ont des caractéristiques particulières comme le statut, la dynamique solidaire, ...etc. l'accompagnateur doit avoir des connaissances sur la particularité de ce secteur et surtout comprendre et croire en l'entrepreneuriat social.

e. L'entrepreneur institutionnel :

L'accompagnement de ce type d'entrepreneur tient à la compréhension de la diversité des acteurs impliqués dans la validation et le financement de ce type de projets. L'accompagnateur doit aussi être en capacité de s'insérer dans les réseaux. Il convient aussi de développer une compétence politique qui permette de négocier avec ces différents acteurs.

Après avoir passé en revue les généralités de l'entrepreneuriat et de l'accompagnement, nous passons désormais à l'analyse de nos données, en commençons pas l'étude de l'existant.

Section 2 : Etude de l'existant

L'étude de l'existant est une étape incontournable dans la recherche en sciences de gestion. Elle permet de comprendre l'environnement de la recherche. Sans elle, le chercheur ne pourra pas contextualiser sa problématique et donner une réponse qui s'applique sur le terrain.

1. Organisation et conditions du travail :

L'organisation du travail est un passage important dans une recherche en management. Nous avons choisi de cibler la fonction d'accompagnement dans notre collecte de données.

1.1. Intérêt du travail :

En Analysant ces données nous avons constaté que le travail est jugé routinier. Il y a un manque d'autonomie, ressenti par les accompagnateurs. Ce manque agit directement sur la qualité de leur travail en limitant leur marge de manœuvre et par conséquence, cette fonction va manquer de personnalisation du service livré à l'entrepreneur.

« ...et avec un travail routinier ; il fait toujours le même travail. » Répondant : Formatrice à l'ANSEJ.

« Dans notre travail tout est fixé, on ne peut rien faire par notre propre initiative » Répondant : Conseillère accompagnatrice à l'ANSEJ.

« Notre autonomie se limite l'annexe, c'est-à-dire tant que ça ne touche pas le dispositif, on peut se doter d'une certaine autonomie, par exemple, dans l'agencement des bureaux, on pourra s'organiser en interne sans toucher le dispositif » Répondant : Conseillère accompagnatrice à l'ANSEJ

« Entre quelqu'un qui veut avoir un camion HERBEL pour faire du transport et quelqu'un qui veut créer un école, c'est quand même différent. On ne peut pas les traiter à pied d'égal » Répondant : entrepreneur de "IHS".

1.2. Division du travail :

La répartition des tâches au sein de l'annexe est remise en cause. Le personnel se plaint des missions qui lui sont adressées et en même temps, la tâche de gérance des problèmes avec les parties prenantes qui est censé être réalisée au niveau de l'annexe par une personne qui est en relation directe avec l'entrepreneur, elle est réalisée à l'antenne

L'entrepreneur va être confronté à une multitude d'interlocuteurs, ce qui va avoir un impact sur la qualité du lien entre lui et l'ANSEJ.

« *Ce qui me perturbe au travail, c'est de faire un travail qui n'est pas censé être le mien* »

Répondant : Cadre responsable à l'ANSEJ.

« *On a le responsable accompagnement, au niveau de l'antenne pour gérer les déplacements au niveau des banques, impôts ... dans le cas où les promoteurs ont un problème au niveau d'une de ces entités* » Répondant : Accompagnatrice à l'ANSEJ.

« *Quand j'ai eu un problème par rapport aux impôts, la dame (accompagnatrice) a vu que le problème sortait de son champ de compétence, elle m'a orienté vers l'antenne pour plus d'information au service juridique. Là encore j'étais très bien accueillie et informée* »

Répondant : entrepreneur de "WANYLAB".

Cependant, il existe une certaine coopération entre les services de l'ANSEJ en interne. Ceci dit, cette coopération reste informelle et n'est pas obligatoirement généralisée, ce qui va agir sur la fiabilité de l'information communiquée à l'entrepreneur.

« *Les autres services connaissent très bien notre travail, on connaît très bien leur travail, pour pouvoir mieux informer le promoteur* » Répondant : Conseillère accompagnatrice à l'ANSEJ.

Dans le même cadre d'analyse, on trouve qu'il existe une répartition logique dans l'organigramme sauf qu'elle n'est pas respectée sur le terrain. Le non-respect de la division du travail formelle, fait que les accompagnateurs s'éloignent de leur cœur de métier. Les accompagnateurs n'arrivent plus à guider les entrepreneurs, donc ces derniers sont livrés à eux même dans le cas de difficulté ou de problèmes.

« *Dans l'organigramme, il y a conseiller accompagnateur, accompagnateur et chargé d'étude, trois métiers différents. Ça commence avec le chargé d'étude qui fait l'étude du dossier puis il y a l'accompagnateur qui sert de guide pour le promoteur et enfin le conseiller qui vérifie le travail de ces deux personnes dans l'intérêt du promoteur. Sauf que dans la réalité on n'applique pas l'organigramme, l'accompagnateur est un passe par tout, il fait le tout* » Répondant : Conseillère accompagnatrice à l'ANSEJ.

« *Si je faisais uniquement les tâches de conseillère, j'aurais eu le temps pour avoir plus*

d'information. Aujourd'hui avec la charge de travail qu'on a, si tu n'a pas l'information, tu n'a pas le temps de la chercher » Répondant : Conseillère accompagnatrice à l'ANSEJ.

1.3. Charge du travail :

Les services d'accompagnement et de formation sont caractérisés par une importante charge de travail. Les employés ne peuvent même pas consacrer du temps pour des activités extra professionnelles.

Cependant, cette charge de travail n'est qu'un passage pendant la période de Boom expliquée dans le chapitre 1⁵⁷. Le personnel commence à ressentir la différence quant à la diminution de la charge.

Cette charge de travail impact directement l'accompagnement des entrepreneurs, dans le sens où l'accompagnateur n'arrive pas à délivrer le sens réel de sa fonction tel qu'énoncé par SAMMUT et MSSEGHEM (2010)⁵⁸ qui le faite d'être un guide

« Pour chaque dossier financé il y a 6 nouveau dossier, comment pouvoir tous les suivre un par un ? ... l'accompagnateur a une charge de travail énorme » Répondant : Formatrice à l'ANSEJ

« Je viens de former une centaine durant ce mois comment je vais les suivre tous. Et puis on est maximum deux formateurs par antenne et chaque antenne suit plusieurs annexes et chaque annexes des centaines de dossiers » Répondant : Formatrice à l'ANSEJ

« En principe, je suis sensé passer mon magister, mais je n'ai pas le temps de continuer mes études » Répondant : Conseillère accompagnatrice à l'ANSEJ.

« L'ANSEJ est victime de son succès » Répondant : entrepreneur de "IHS".

« Pour mon cas, à l'époque j'ai trouvé des personnes à l'écoute, mais aujourd'hui c'est complètement différent, je ne sais même pas pourquoi » Répondant : entrepreneur de "IHS".

« Et encore, là on est libre par rapport à avant, on arrive à respirer, à boire de l'eau. Avant on avait même pas le temps de s'arrêter pour boire de l'eau » Répondant : Conseillère accompagnatrice à l'ANSEJ.

« Je peux le prendre en charge et avec plaisir, mais si j'ai le temps à lui consacrer »

⁵⁷ Il s'agit de la période entre fin 2012 et fin 2014 à partir du discours du Président Bouteflika à l'occasion de l'annonce des élections législatives de l'année 2012, où il a encouragé les jeunes à tourner vers l'ANSEJ surtout par la suppression des intérêts.

⁵⁸ MESSEGHEM K., SAMMUT S. (2011), Op.cit.

Répondant : Formatrice à l'ANSEJ

Néanmoins, la charge de travail a diminué avec la fin de la période Boom. Il y a eu aussi des activités gelées ainsi que la condition du diplôme qui ont fait que le nombre de dossier a diminué. Cette amélioration permet aux accompagnateurs de viser la qualité de travail plutôt que la quantité

« *La charge de travail a beaucoup diminué avec l'intégration de la condition du diplôme et il y a aussi des activités gelés. Avant, on ne pouvait ni manger ni boire* » Répondant : Accompagnatrice à l'ANSEJ.

« *La charge de travail a beaucoup diminuée. Etant plus aise par rapport à avant, nous permet de mieux vérifier notre travaille, de ne pas faire des erreurs et si on fait des erreurs on les corrige facilement... etc.* » Répondant : Conseillère accompagnatrice à l'ANSEJ.

« *Concernant les perturbations, avant avec le monde qui venait chaque jour, je reçois un promoteur, un autre debout devant lui, un autre intervient ...etc. Mais aujourd'hui, c'est beaucoup mieux, je reçois mieux les promoteurs* » Répondant : Conseillère accompagnatrice à l'ANSEJ.

1.4. Mise en œuvre de la stratégie :

L'entrepreneuriat est en train de se développer en Algérie. L'ANSEJ, l'un des acteurs les plus importants dans l'entrepreneuriat dans ce pays reste très timide quant aux actions à mener dans ce sens. La première critique qu'on lui adresse se reflète déjà dans son appellation. L'ANSEJ a pour objectif la création d'emploi

« *Aujourd'hui quand on veut recruter, une bonne partie de la main d'œuvre qualifié, a décidé de créer son entreprise et faire appel à ce genre de dispositif* » Répondant : entrepreneur de "FECOM IT".

« *Ils m'appellent pour participer à la foire, ma première question était à propos du public de cette foire. Je dois préparer ma foire comme j'ai l'habitude de le faire. La réponse était qu'il y'aura beaucoup de monde des sociétés, d'autres promoteurs de l'ANSEJ ... à ma grande surprise une fois arrivé c'est un foire de l'emploi !!* » Répondant : entrepreneur de "FECOM IT".

Ceci-dit, le sommet hiérarchique de l'agence communique une bonne volonté par rapport à l'entrepreneuriat et plus particulièrement à l'accompagnement sauf que les pratiques sont incohérentes avec l'orientation stratégie.

« J'ai constaté qu'il a un décalage entre le sommet de l'ANSEJ et le niveau des annexes. La bonne volonté de sommet y est, mais en arrivant en bas d'échelle c'est complètement différent » Répondant : entrepreneur de "IHS".

« Le respect des promoteurs ne se fait pas par des paroles. Il se fait par des actions, en mettant à sa disposition le climat et les capacités nécessaires » Répondant : entrepreneur de "IHS".

Ce dysfonctionnement reflète un climat professionnel inadapté avec les ambitions et les capacités des entrepreneurs. Les projets sont traités comme un besoin de financement, alors qu'ils ont besoin, entre autres, de plus d'accompagnement, que de financement.

1.5. l'aménagement et l'agencement des bureaux

Nous avons constaté que l'agencement des locaux entraîne des difficultés de travail. L'espace de travail est restreint. On a inséré entre 2 à 4 bureaux dans un espace pour un seul bureau.

Toutefois, les locaux de l'ANSEJ ont bénéficié d'une amélioration remarquable des conditions de travail, mais une amélioration qui reste insuffisante. L'agencement n'est toujours pas en adéquation avec la fonction de l'accompagnement. Les entrepreneurs n'arrivent toujours pas à se retrouver dans un cadre d'écoute qui lui permet d'exposer ses soucis et ses problèmes pour pouvoir être guider à les régler.

« Il n'y avait pas de l'information, une anarchie totale, le désordre, et puis, ils n'avaient pas les locaux pour » Répondant : entrepreneur de "GNS".

« Je tiens à signaler, l'amélioration entre la période quand j'ai lancé mon entreprise et ces derniers temps quand j'ai fait l'extension. Avant, il y avait pas un aussi bon accompagnement par rapport à l'information, par contre maintenant si, on peut voir l'amélioration. Déjà ne serait-ce que dans la salle d'attente, avant pour avoir une information on attendait l'un sur l'autre, aujourd'hui, c'est une salle climatisée, on est bien accueillis ...etc. » Répondant : entrepreneur de "WANYLAB".

« L'espace de travail s'est beaucoup amélioré, sauf qu'il est toujours pas adéquat par rapport à la fonction d'accompagnement. A mon avis pour pouvoir accompagner une personne, il faut un bureau singulier et non pas multiple » Répondant : Conseillère accompagnatrice à l'ANSEJ.

2. Procédures de création d'entreprise :

Le thème des procédures de création d'entreprise est un thème très récurrent dans le discours des entrepreneurs de l'ANSEJ. Il s'agit d'un sujet dont a ressortis plusieurs témoignages de dysfonctionnement et que nous avons choisi d'exposer par thème.

2.1. Contenu et niveau de complexité :

La lourdeur et la complexité des procédures est l'un des dysfonctionnements les plus récurrent dans notre analyse. Cette lourdeur freine l'entrepreneur dans l'avancement de son projet et l'évolution de son entreprise. Nous avons choisi d'illustrer ce dysfonctionnement par quelques phrases témoins.

« Entre dépôt et passage à la commission, j'ai passé 8 mois » Répondant : entrepreneur de "GNS".

« Le faite de dire je vais faire l'ANSEJ pour nous c'est de la bureaucratie, c'est un paquet de papier, donc je me décourage » Répondant : entrepreneur de "FECOM IT".

« J'ai déposé le dossier en 2010 ... et avec les procédures je n'ai créé mon registre de commerce qu'en 2014 » Répondant : entrepreneur de "FECOM IT".

« Je connais des cas qui, depuis 2012 n'ont pas eu leur crédit. A mon avis attendre 3ans pour la création administrative de l'entreprise, c'est trop !! Les pauvres sont désespérés » Répondant : entrepreneur de "IHS".

Pourtant, les accompagnateurs de l'ANSEJ affirment que la procédure actuelle rentre dans le cadre de la norme. La contradiction entre l'avis des accompagnateurs et celui des entrepreneurs, est dû au faite que les entrepreneurs attachent à l'ANSEJ toutes les procédures liées à la création d'entreprise. Ces dernières incluent les procédures de la sécurité sociale, des impôts, de la banque ainsi que d'autres. Dans le cadre de notre étude on ne pourra pas faire le

point sur le contenu de ces procédures car elles sortent de notre domaine d'analyse qui est l'ANSEJ. Il s'agit d'une piste de réflexion dans l'étude de l'entrepreneuriat en Algérie.

« Personnellement, je trouve que les procédures administratives actuelles rentrent dans les normes, c'est le minimum. Je ne vois aucun document à éliminer » Répondant : Conseillère accompagnatrice à l'ANSEJ

« La lourdeur bureaucratique joue contre la faveur de l'ANSEJ » Répondant : entrepreneur de "IHS".

En ce qui concerne l'ANSEJ, l'agence a fait beaucoup d'effort d'allègement des procédures pour arriver à une inscription via un formulaire téléchargé sur son site web. De même pour les autres procédures, tel que la location du local, l'agence a fait plusieurs améliorations dans le but d'être plus près du terrain.

« À l'époque, le dépôt de dossier n'était pas comme aujourd'hui avec un formulaire et tu passes, il se faisait en plusieurs copies je me souviens d'avoir dépensé une grande somme d'argent uniquement sur les photos copies » Répondant : entrepreneur de "GNS".

« Contrairement à aujourd'hui, à l'époque on devait louer avant d'avoir le crédit. Heureusement qu'ils se sont rendu compte que cette démarche est fausse » Répondant : entrepreneur de "GNS".

La porte des améliorations reste bien ouverte car il reste plusieurs lacunes dont il faut gérer. L'entrepreneur se retrouve souvent, dans une situation difficile, prisonnier de ce décalage entre la bureaucratie et le terrain.

« Avant d'avoir le crédit, j'avais mon registre, le local loué, certificat d'existence, j'étais réglo et j'ai eu un travail à faire. J'ai demandé à l'ANSEJ si je peux commencer à travailler, ils m'ont répondu que non. Heureusement que je ne l'ai pas pris en considération, du moins pour payer la location » Répondant : entrepreneur de "GNS".

« A mon avis, l'étude de marché est une étude obligatoire que le promoteur doit faire et que l'ANSEJ doit exiger » Répondant : Conseillère accompagnatrice à l'ANSEJ

« Tout ça joue sur le moral, si on n'a pas le nerf solides, si on n'est pas un bon gestionnaire

de soi, ce n'est pas évident » Répondant : entrepreneur de "GNS".

2.2. Exigences :

Une des exigences les plus contraignantes dans le processus de l'ANSEJ est la condition du chômage. Si la personne est en poste elle doit quitter son travail avant de déposer sa demande. La période entre le dépôt et le premier revenu peut varier d'un cas à un autre. Elle représente une période stressante pour l'entrepreneur lorsqu'il doit gérer plusieurs dépenses sans aucun revenu. Il s'agit aussi d'une durée de non activité, l'entrepreneur peut se détacher du terrain, couper contact avec l'environnement professionnel ou même, perdre la main. Pour survivre à cette période certains entrepreneurs se retrouvent obligés de contourner cette exigence, en travaillant en freelance ou sans s'assurer à la sécurité sociale.

« (La période entre la démission et le lancement) était une période infernal, d'instable, d'incertain ... » Répondant : entrepreneur de "GNS".

« J'étais en train d'attendre, attendre quoi je ne sais pas, et pour quelqu'un marié et qui a des enfants ce n'est pas évident » Répondant : entrepreneur de "GNS".

«J'avais une société, Je voulais juste bénéficier des avantages fiscaux, normalement au contraire c'est bien que l'entreprise travail bien, mais eux non ils n'acceptent que les chômeurs alors je l'ai mis sous un autre statut au nom de ma femme pour pouvoir déposer le dossier ANSEJ. Ils m'ont obligé de faire se détournement » Répondant : entrepreneur de "FECOM IT".

« Je travaillais en freelance pendant la période d'attente pour pouvoir subvenir à mes besoins » Répondant : entrepreneur de "GNS".

Il existe une autre exigence qui représente, à première vue, un effort de sélection qui l'exigence du diplôme. En approfondissant notre analyse nous pouvons constater que cette exigence est, elle aussi, détachée de la réalité du terrain. Le diplôme doit être délivré par une école agréée par l'Etat, et donc si la personne est diplômée à l'étranger, son diplôme n'est pas valide.

« Trouvez-vous normal qu'un jeune promoteur, avec des diplômes, avec des titres au niveau international, des formations de niveau mondial, il part à l'ANSEJ, on lui dit non, on ne

reconnait pas vos diplômes » Répondant : entrepreneur de "IHS".

« Heureusement, dernièrement ils exigent un diplôme. Mais bon, ils acceptent n'importe quel diplôme » Répondant : entrepreneur de "FECOM IT".

2.3. Evaluation des projets et passage à la commission :

La procédure du passage à la commission représente une étape importante dans le processus de l'ANSEJ, car c'est cette commission qui décide à propos de l'accord du crédit. Après notre modeste recherche nous n'avons pas pu définir les critères d'évaluation des projets mais nous pouvons éliminer l'étude de faisabilité, le facteur d'expérience de l'entrepreneur ainsi que le facteur d'innovation. Ces critères ne sont pas pris en considération ce qui discrimine les projets qui se déclarent des facteurs clés de succès. Le traitement des dossiers se fait par égalité et non par équité

« Quand j'ai présenté mon dossier pour la première fois, j'ai élaboré tout un dossier d'étude de faisabilité, en croyant que cela va jouer à ma faveur. Mais non, lors de la commission, ils m'ont affirmé qu'ils n'ont pas besoin de mon étude » Répondant : entrepreneur de "FECOM IT".

« Les jeunes nouveaux diplômés, auront beaucoup de difficulté à réussir. Je ne vois pas comment ils vont réussir. A mon avis, il faut ouvrir le dispositif à partir de l'âge de 30ans et qu'il doit avoir un minimum d'expérience (5ans à 7ans) » Répondant : entrepreneur de "FECOM IT".

« Je me suis présenté à l'annexe pour exposer des projets innovants, en principe c'est un point fort pour mon entreprise. Mais la réponse est claire et nette, il ne faut pas sortir du cadre du dispositif » Répondant : entrepreneur de "FECOM IT".

« Je me souviens, il y avait une personne qui disait : « moi je prends l'argent et je pars » j'étais choqué du fait que je vais être évalué de la même manière que lui » Répondant : entrepreneur de "WANYLAB".

Dans la gestion de projet la particularité de celui-ci est très importante pour son évaluation. A l'ANSEJ aucun membre de la commission n'est du métier du projet. Nous pouvons relever que les procédures utilisées lors de la commission ne correspondent pas aux méthodes d'évaluation de projet. La commission est constituée principalement de banquiers intéressés

par la diminution du montant d'investissement. L'entrepreneur se retrouve à expliquer une idée qui peut être pertinente, mais son audience n'est pas intéressé.

« Dans le comité, ils y a les banquiers qui interviennent pour demander ; pourquoi tel serveur ? Pourquoi tel marque ?...etc. Je leur ai répondu que je fais le financement mix (promoteur/ANSEJ) et que j'en ai pas besoin de votre argent, je suis là uniquement pour les avantages, en plus que vous intervenez sur mon domaine, mon métier, je suis mieux renseigné que vous » Répondant : entrepreneur de "FECOM IT".

« (À la commission) Une dame me demande quel sont les types de câble, je réponds qu'il ne s'agit pas de types mais de protocole. Si je commence à vous les citer vous n'allez rien comprendre » Répondant : entrepreneur de "GNS".

« Au niveau de la commission, il y a des banquiers, ils ne sont pas l'habilité de contrôler un projet d'un métier spécifique que ce soit l'hôtellerie, médical, informatique ... Je pense qu'il y a une fausse approche » Répondant : entrepreneur de "IHS".

L'ANSEJ, avant tout, accorde des crédits en partenariat avec les banques. Le banquier doit être convaincu par l'idée du projet malgré s'il semble désintéressé ou qui ne maîtrise pas le sujet. L'entrepreneur doit se préparer à défendre son sujet car ça ne va pas être la dernière fois qu'il va le faire. L'entrepreneur doit apprendre à vendre son idée et communiquer l'image du projet rentable car il est obligé de le faire avec chaque partie prenante de projet.

« Au niveau de la commission, si les banquiers commencent à critiquer les choix de matériel, il faut juste savoir défendre son projet et surtout son choix. Je ne suis un banquier, mais à mon avis ils le font exprès. Quand même, il faut avoir le baguage pour défendre son idée »

Répondant : Cadre responsable à l'ANSEJ.

« Lors de la commission, le promoteur doit défendre son projet. S'il n'est pas apte à défendre son projet c'est qu'il n'est pas apte à le réaliser » Répondant : Accompagnatrice à l'ANSEJ.

3. Accompagnement :

L'accompagnement est au cœur de notre recherche. Nous ne pouvons pas faire une étude de l'existant et passer outre l'analyse de l'existant en matière d'accompagnement.

3.1. Le champ d'intervention de l'accompagnement :

L'accompagnement à l'ANSEJ représente un suivi administratif qui s'arrête au financement. L'entrepreneur est accompagné dans les procédures administratives liées à l'ANSEJ. En ce qui concerne les procédures liées aux autres parties prenantes, le personnel de l'ANSEJ fait un effort d'accompagnement mais cela reste insuffisant pour l'entrepreneur. Ce dernier a besoin d'un accompagnement complet qui va de toutes les procédures à la gestion d'entreprise aux déclarations des états financiers ... etc. qu'il soit continu et qui s'étale à la période après le financement.

En l'absence de cet accompagnement à l'ANSEJ, l'entrepreneur s'oriente vers d'autres parties pour l'accompagner. Toutefois, l'accompagnement trouvé à l'extérieur de l'ANSEJ reste peu fiable. L'entrepreneur a besoin d'un accompagnement qui maîtrise les spécificités d'un projet ANSEJ pour pouvoir assurer sa survie et son développement.

« Mon rôle est de guider le promoteur jusqu'à la réalisation de son premier produit, après ça, ce n'est plus mon travail » Répondant : Conseillère accompagnatrice à l'ANSEJ

« Quand j'ai des problèmes dans mon travail, j'essaye de chercher des cas similaire dans mon entourage et comment ils les ont gérés pour faire de même, à moins que ce soit un cas exceptionnel et encore je cherche toujours conseil dans mon entourage » Répondant : entrepreneur de "GNS".

« Pour la période après création, mon accompagnateur était Ami Mohamed, Mon comptable » Répondant : entrepreneur de "GNS".

« Dans le cas de l'ANSEJ, on accompagne le promoteur dans le cadre des procédures administratives uniquement » Répondant : Accompagnatrice à l'ANSEJ.

« Le genre d'accompagnement dont j'ai besoin aujourd'hui, c'est d'avoir un œil neuf sur mon entreprise. Par exemple, un auditeur pour pouvoir évaluer mon entreprise et relever les défaillances. J'aurais aimé faire appel à un cabinet mais vous connaissez leurs tarifs. A mon avis c'est à l'ANSEJ d'évaluer les projets sur lesquels elle a investis » Répondant : entrepreneur de "GNS".

Nous avons pu constater aussi que l'accompagnement à l'ANSEJ ne prend pas en considération l'ensemble des types des entrepreneurs cités par MESSEGHEM (2011), tel que

l'entrepreneur « life style »⁵⁹ et l'entrepreneur « mafieux »⁶⁰. Cette non prise de conscience, impact systématiquement l'accompagnement. Il n'y a aucune procédure qui indique la différenciation d'accompagnement par type d'entrepreneur. Par exemple, il existe des entrepreneurs qui entament le projet avec l'esprit d'un entrepreneur « mafieux ». A l'ANSEJ, la gestion de cet entrepreneur « mafieux » diffère d'un accompagnateur à un autre, certains accompagnateurs font l'effort, d'autres se contentent de l'application des procédures.

« J'avais une société, Je voulais juste bénéficier des avantages fiscaux, normalement au contraire c'est bien que l'entreprise travaille bien, mais eux non ils n'acceptent que les chômeurs alors je l'ai mis sous un autre statut au nom de ma femme pour pouvoir déposer le dossier ANSEJ » Répondant : entrepreneur de "FECOM IT".

« (Promoteur mafieux) Je fais le maximum pour le guider vers la réalisation du projet. Il y avait plusieurs cas où j'ai essayé de les inciter à réaliser leurs projets, au lieu de détourner le crédit et j'ai réussi à la faire, il y a même ceux qui sont venus et m'ont dit qu'on ne comptait pas réaliser pour le projet mais on l'a fait grâce à vous » Répondant : Conseillère accompagnatrice à l'ANSEJ

« Maintenant on est sauvés par le diplôme, avant j'essayais de limiter les dégâts en diminuant le montant d'investissement » Répondant : Accompagnatrice à l'ANSEJ.

« Il y a des jeunes qui arrivent déjà avec l'esprit d'acheter, avec son crédit, une machine à 10 millions et la revendre à 7 millions pour partir par la suite à l'étranger. Il ne commence pas l'esprit de créer une entreprise et réussir » Répondant : entrepreneur de "FECOM IT".

3.2. L'étude technico-économique :

Au niveau de l'ANSEJ l'étude technico-économique se fait par l'accompagnateur. L'entrepreneur n'est pas impliqué dans la réalisation de cette étude. Dans le cas inverse, son implication lui permettra de mieux cerner son projet et surtout mieux le gérer.

« L'étude doit se faire avec le promoteur, ce qui n'est pas le cas à l'ANSEJ. Ici, l'étude n'est

⁵⁹ Un entrepreneur qui ne consacre pas toute une vie à l'entrepreneuriat mais y entre et en sort en fonction des opportunités. On appelle aussi cet entrepreneur ; un auto-entrepreneur.

⁶⁰ Ça représente la recherche d'une opportunité basée sur le contournement de la loi.

qu'une formalité » Répondant : Accompagnatrice à l'ANSEJ.

« A mon avis le promoteur doit faire l'étude de marché pour s'impliquer dans son projet. L'étude va l'inciter pour chercher plus d'information sur son projet » Répondant : Accompagnatrice à l'ANSEJ.

3.3. Profil accompagnateur :

Comme on l'a déjà évoqué dans notre analyse, les accompagnateurs de l'ANSEJ font des efforts d'accompagnement malgré les moyens qu'ils leur sont adressés dans ce sens. D'ailleurs nous avons pu apercevoir un esprit d'accompagnement chez ce personnel.

« Le rôle de l'accompagnateur, à mon avis, c'est le conseil, en principe c'est un guide. Si je guide le projet de bout en bout comment va-t-il échouer ? Impossible qu'il ne trouve pas de marché, je fais toutes les études nécessaires, avant de financier le projet, pour savoir si il va se réaliser ou pas, pas comme l'étude qu'on fait maintenant. L'objectif ça va être si je finance 10 projets, j'aurais 10 entreprises qui réalisent du bénéfice. Je vois qu'un projet ne va pas se réaliser je l'arrête dès le début » Répondant : Conseillère accompagnatrice à l'ANSEJ

« Il y a des cas où la personne ne sait même pas écrire, mais dans la pratique elle maîtrise très bien son métier. Ils ramènent toujours avec eux un cartable remplis de tous les papiers, et c'est à moi d'organiser à chaque fois leurs papiers et expliquer à chaque fois. Il demande de l'aide là où ils trouvent de la gentillesse. Dès fois un document donné par la banque, ils viennent à l'ANSEJ pour leur expliquer de quoi s'agit-il » Répondant : Conseillère accompagnatrice à l'ANSEJ

« Imaginez, même leurs téléphones ne fonctionnent pas. Heureusement, que j'ai sympathisé avec quelques jeunes et ils m'ont donné leur numéros personnel » Répondant : entrepreneur de "FECOM IT".

Nous avons exposé dans la première section les différentes compétences spécifiques qu'un accompagnateur doit utiliser selon le type d'entrepreneur. Et comme nous l'avons déjà expliqué dans le champ d'application de l'accompagnement, le sommet hiérarchique de l'ANSEJ ne distingue pas les types d'entrepreneur dans la mise en place des procédures liées à l'accompagnement. Cependant, en pratique, les accompagnateurs agissent différemment d'un cas à un autre. La distinction entre les cas d'accompagnement représente un élément

révélateur de l'esprit d'accompagnement au sein des opérationnels et démontre l'effort qu'ils font dans ce sens.

« Généralement j'agis avec les promoteurs selon le cas, ça revient aussi au caractère du promoteur j'essaie de m'adapter » Répondant : Accompagnatrice à l'ANSEJ.

« Si vous recevez 20 personnes par jour, vous allez avoir 20 mentalités différentes. Il y a celui qui a des difficultés à comprendre, celui qui a des connaissances, celui qui comprend très bien son projet...etc. L'accompagnateur doit être un psychologue (avec un temps de plaisanterie). Si un promoteur qui ne sait pas lire je dois lui lire ce qu'il faut. Je dois suivre sa méthode pour pouvoir lui expliquer » Répondant : Conseillère accompagnatrice à l'ANSEJ

3.4. Formation et développement des compétences :

La formation est un passage important pour le développement des compétences ainsi que la mise en œuvre stratégique.

Aujourd'hui une compétence qui manque clairement à l'ANSEJ c'est l'accompagnement post-financement. Les accompagnateurs affirment qu'ils ont la capacité de le faire sans pour autant le pratiquer. La mission de l'ANSEJ se limite, en matière d'accompagnement, à la création d'entreprise, ce qui crée un faussé d'accompagnement. Dès la fin du processus de l'ANSEJ, l'entrepreneur se retrouve livré à lui-même dans un nouvel environnement sans aucun guide à suivre.

« À l'annexe, il nous manque une personne chargée du suivi des projets (après le financement) » Répondant : Conseillère accompagnatrice à l'ANSEJ

« A mon avis, il faut faire des formations post-crédation. Je pense que ça va être plus intéressant. Par ce qu'on est dans le bain et posera les questions adéquates à nos besoins » Répondant : entrepreneur de "WANYLAB".

En ce qui concerne l'accompagnement préfinancement, il désigne la mission principale de l'ANSEJ. Malgré cela, les efforts en formation restent limités par rapport aux besoins. Les besoins en formation demeurent non satisfaits. L'Ecart entre le besoin et la formation peut être justifié par l'absence d'une évaluation de ces besoins.

Le personnel exprime la volonté d'accompagnement (préfinancement) et pourtant sa volonté est freinée par la compétence et surtout par le manque de formation. L'entrepreneur a besoin d'un accompagnement complet pour la survie et le développement de son entreprise, et en s'orientant vers l'ANSEJ, il comprend que l'accompagnement s'arrête au financement et encore, même l'accompagnement préfinancement n'est pas suffisant.

« Si j'avais le temps, je chercherais d'autres informations. Maintenant on travaille avec des procédures qu'on ne comprend pas. La loi de finance 2015, j'aurais aimé mieux la comprendre, mais je n'ai pas le temps de chercher à la comprendre. Alors j'applique sans chercher le pourquoi par ce que je n'ai pas le temps de le chercher. Par exemple, concernant l'étude technico-économique, j'aimerais bien la vérifier, par ce que je comprends très bien les finances et la comptabilité, je vérifie si c'est en adéquation avec la réalité du marché, mais je n'ai pas le temps de le faire » Répondant : Conseillère accompagnatrice à l'ANSEJ

« J'ai fait une formation en 2009 et là on vient de faire une autre en 2015, les formations sont généralisées pour tout le monde, la formation parle de la communication avec le promoteur, du guide de l'entretien » Répondant : Conseillère accompagnatrice à l'ANSEJ

« La formation n'a aucune relation avec le travail que je fais. Elle aurait été intéressante si je faisais le travail que je suis censé faire » Répondant : Conseillère accompagnatrice à l'ANSEJ.

4. Communication :

La communication de l'information au sein du dispositif de l'ANSEJ, rencontre un dysfonctionnement qui touche à tous les acteurs et toutes les parties prenantes.

4.1. Transmission de l'information :

La transmission de l'information rencontre plusieurs problèmes. Nous constatons qu'au niveau interne de l'ANSEJ, il manque des dispositifs de communication et de concertation. Toute information est transmise par écrit et le retour d'information n'est pas évident.

« Depuis que, j'exerce autant que responsable, j'en ai jamais fait de réunion. Je ne vois tout simplement pas l'utilité. Si quelqu'un a quelque chose à dire, il le dit sans réunion. Et si moi j'ai quelque chose à dire à mes subordonnés je préfère le faire individuellement » Répondant

: Cadre responsable à l'ANSEJ.

« En ce qui concerne la transmission d'information de la hiérarchie ça se fait pas les notes ou circulaires. Et pour le sens inverse, ça se fait par écrit aussi en passant par tout les niveaux hiérarchiques » Répondant : Cadre responsable à l'ANSEJ.

« Je propose souvent des améliorations, même par écrit. Mais je ne vois aucun retour, aucune réaction » Répondant : Conseillère accompagnatrice à l'ANSEJ.

Pour l'entrepreneur, il se retrouve dans une situation de manque d'information et même si l'information existe, sa transmission n'est pas obligatoire. Les dispositifs de transmission de l'information ne sont pas formalisé et surtout pas suffisant. L'entrepreneur a besoin d'information pour se protéger par rapport aux fournisseurs, aux impôts, et d'autres acteurs dans l'écosystème de son business.

« Les projets de l'ANSEJ/CNAC/...etc. ont droit à 20% des projets sur le marché public, je ne l'ai su qu'en écoutant la radio. Et pire, je ne trouve aucune preuve sur la législation pour que je puisse tirer profit de cet avantage. S'il y avait un document officiel par exemple, je l'aurais indexé au dépôt de mon offre » Répondant : entrepreneur de "GNS".

« Lors de la création des statuts, on m'avais pas informé qu'on pouvait faire un statut de SARL ou EURL. Je croyais qu'on ne pouvait faire que le statut d'une personne physique. A cause de ce statut je paye 13% de mon chiffre d'affaire à la CASNOS, alors que j'aurais pu diminuer ce pourcentage que choisissant un autre statut, sachant que mon objectif principal au s'orientant vers l'ANSEJ est de diminuer mon imposition » Répondant : entrepreneur de "GNS".

« Les articles des cahiers des charges ne sont pas claires. Aux yeux du lecteur, promoteur, ANSEJ, impôts ... on n'est pas protégés » Répondant : entrepreneur de "FECOM IT".

Pareillement, nous constatons l'absence de dispositif de transmission de l'information au sens inverse, c'est-à-dire, de l'entrepreneur à l'ANSEJ. L'entrepreneur ne pas peut pas faire part de ses soucis, ses idées et ses préoccupations à l'ANSEJ, et malgré les améliorations appliquées elles restent peu fiables à ses yeux et notamment loin du terrain.

« Vous imaginez, je demande à parler au secrétaire général de l'ANSEJ, il est là à l'écoute

mais si vous allez au niveau des annexes, il y a personne à vous écouter. Vous êtes livré à vous-même et encore pire, avec mépris !! » Répondant : entrepreneur de "IHS".

« Vous n'avez pas cette aisance de vous dire je suis face à cette personne qui va m'écouter et m'orienter » Répondant : entrepreneur de "GNS".

« Lors de la création, ma séance d'accompagnement était très stressante. Même d'ailleurs pour l'étude technico-économique, ils avaient un tableau un remplir selon les données qu'ils ont. Contrairement à l'extension, on discutait des factures pro-forma, quand es qu'il faut arranger... etc. Par exemple moi j'étais victime de la dévaluation du dinar mais ils m'avaient bien expliqué, après il faut assumer » Répondant : entrepreneur de "WANYLAB".

Remarque aussi, de plus, nous remarquons qu'entres entrepreneurs, promoteurs de l'ANSEJ, il n'existe aucun contact, une absence de transmission de l'information entre eux. Cette absence laisse à réfléchir à la valeur ajoutée qu'un échange entre entrepreneurs peut avoir et à son impact sur la diminution des freins de l'environnement.

« Pendant la période de création, je n'étais en contact avec aucun autre entrepreneur, sauf les gens que j'ai rencontré à l'annexe, mes amis du combat » Répondant : entrepreneur de "GNS".

4.2. Communication avec et entre les parties prenantes :

En première lieu, relevons une absence de collaboration entre les différentes parties prenantes à savoir : ANSEJ, entrepreneur, CNAS, Impôts, CNRC, ... etc. Cette absence crée un manque de synchronisation et de transmission de l'information entre les parties prenantes. L'entrepreneur aura à faire à une diversité d'acteurs qu'il doit gérer tout seul.

« A mon avis, il faut un correspondant de la CNAS ici l'annexe pour vérifier l'affiliation du promoteur avant qu'il s'engage dans les procédures de l'ANSEJ » Répondant : Conseillère accompagnatrice à l'ANSEJ.

« Vous allez à la banque, elle vous demande un document, vous cherchez ce document auprès de l'ANSEJ, il n'existe pas, vous revenez à la banque elle vous dit qu'es qu'ils ont à l'ANSEJ ? Et ainsi la personne est perdue. Il n'y a aucune coordination entre les services, alors qu'ils travaillent tous pour le même promoteur » Répondant : entrepreneur de "GNS".

« L'application de la loi en Algérie inclut des vides juridiques. Même si on connaît la loi, on ne sait pas comment elle est appliquée. Donc même si on a l'information, elle peut changer à tout moment en changeant l'espace et le temps. Vous imaginez deux ministres prennent deux décisions contradictoires !! Dans un même gouvernement !! » Répondant : entrepreneur de "IHS".

Cette problématique relève du ressort d'un niveau plus supérieure à l'ANSEJ (Ministères, Wilaya ...etc.). Dans l'écosystème entrepreneurial, la gestion des parties prenantes est obligatoire. Dans le cas présent nous relevons l'absence de dispositif de gestion des parties prenantes. La question n'est même pas abordée dans la réflexion aux différents dysfonctionnements liés au dispositif de l'ANSEJ.

« En ce qui concerne les procédures administratives, le problème se situe au niveau de leur cohérence. Si par exemple, on connaît la procédure, même si elle sera longue, on saura la gérer. Mais le problème c'est chacun fait de son gré. Chaque banque travail avec des procédures spécifique, chaque bureau des impôts travail de sa manière ...etc. » Répondant : Cadre responsable à l'ANSEJ.

« J'aurais aimé faire des réunions de coordination régulières avec les entités tel que les impôts, CNAS, banques ... afin de voir comment orienter le promoteur et mieux l'informer » Répondant : Accompagnatrice à l'ANSEJ.

5. Profil de l'entrepreneur :

Lors de la rédaction du cadre théorique en section 1, nous avons omis d'aborder le sujet du profil de l'entrepreneur d'éviter tout argument discriminant une catégorie à l'entrepreneuriat. Cependant, après confrontation au terrain, nous nous sommes rendu compte que le profil de l'entrepreneur est élément important et déterminant de sa réussite.

5.1. Orientation de l'entrepreneur :

Durant la présentation de notre travail de recherche, nous avons exposé plusieurs typologies d'entrepreneurs et d'entrepreneuriat. En confrontation avec le terrain nous avons observé une autre typologie qui est l'orientation des entrepreneurs, autrement dit pourquoi l'entrepreneur choisit l'ANSEJ. Pendant notre collecte d'information nous n'avons pas pu recenser tout les

types, cependant nous nous sommes arrivés à observer deux types d'entre eux : les entrepreneurs qui s'orientent vers l'ANSEJ uniquement pour les avantages fiscaux et ceux qu'ils le font pour le détournement du crédit (entrepreneur mafieux).

L'agence doit s'intéresser de près à ces types d'entrepreneurs. L'octroi d'avantages fiscaux est nécessaire pour un nouvel entrepreneur, ça lui permet d'avoir une longueur d'avance afin de pouvoir se construire un avantage concurrentiel sur le marché. En ce qui concerne l'entrepreneur mafieux, l'agence doit munir les accompagnateurs d'une formation pour détecter ce genre comportement et de pouvoir l'accompagner et l'orienter vers la création de valeur.

« Je n'étais pas intéressé par le crédit ANSEJ, mais plutôt par rapport aux avantages que le dispositif offre » Répondant : entrepreneur de "IHS".

« J'ai proposé une autre formule, autofinancement, c'est-à-dire avoir uniquement les avantages, ou même pas à l'ANSEJ, au CNRC un nouveau registre doit bénéficier des avantages » Répondant : entrepreneur de "FECOM IT".

« Je me souviens, il y avait une personne qui disait : « moi je prends l'argent et je pars » » Répondant : entrepreneur de "WANYLAB".

Une autre typologie que nous avons citée dans le premier chapitre est la logique d'action. Les idées de projets qui existent à l'ANSEJ ne sont pas diversifiées. Nous pouvons observer l'entrepreneuriat de reproduction (le domaine que l'individu maîtrise très bien), d'imitation (une activité différente de ses compétences initiales) et l'entrepreneuriat de valorisation (le cas des ingénieurs qui quittent une grande entreprise pour appliquer de nouvelles méthodes et développer de nouveaux produits) mais rarement d'entrepreneuriat d'aventure (l'application d'une innovation ou d'une invention). L'entrepreneur de l'ANSEJ, et plus généralement l'entrepreneur algérien, doit connaître cette classification pour pouvoir maîtriser son avantage concurrentiel.

« L'agent arrive annonce qu'aujourd'hui ils n'acceptent que les dossiers transport, sur l'environ de 500 personnes. Ils sont tous restés sauf moi, et un autre plombier » Répondant : entrepreneur de "GNS".

« Quand je me déplace à l'ANSEJ, qu'est-ce que je trouve ? Pizzeria, chauffeur, transport. C'est les petits métiers. Je ne vois pas par exemple un cabinet de conseil. » Répondant :

entrepreneur de "FECOM IT".

Nous avons constaté d'après notre observation et suite aux entretiens menés qu'il y a certains entrepreneurs qui ne sont pas impliqués dans leurs projets. Nous ne sommes pas arrivés par notre analyse à pouvoir définir les raisons qui expliquent ce manque d'implication. Ceci-dit, ce dernier, peut avoir un impact négatif, sur le processus de création d'entreprise en créant des freins, et sur la survie de l'entreprise en survenant des problèmes qui pouvaient être réglés en amont.

« Ils ont été informés sur des choses mais qu'ils les prennent à la légère puis ils se retrouvent avec des problèmes. » Répondant : Formatrice à l'ANSEJ

« On ne peut pas les protéger si ils ne se protègent pas eux-mêmes. » Répondant : Formatrice à l'ANSEJ

« Un des problèmes des nouveaux entrepreneurs c'est le recouvrement, par ce qu'on est tellement assoiffés de clientèle qu'on essaye d'avoir un maximum de client, mais des fois il y a des clients qui ont du mal à régler leurs factures » Répondant : entrepreneur de "WANYLAB".

5.2. Compétences :

L'ANSEJ cible la population des jeunes chômeurs qui sont en grande partie des nouveaux diplômés ou bien des personnes qui maîtrisent un métier de main (menuiserie, maçonnerie, pâtisserie, ...etc.). Ce genre de cible est caractérisé par un manque de compétences managériales. Ce manque engendre des carences au quotidien de l'entrepreneur et implique des risques dans la survie de son entreprise.

« L'étude qu'on fait, en principe ça se fait, point par point, avec le promoteur, pour que ce soit identique avec la réalité du projet. Par ce que, dans notre guide de l'ANSEJ, le promoteur doit avoir le bagage pour faire cette étude si non il n'est apte à créer une entreprise » Répondant : Conseillère accompagnatrice à l'ANSEJ.

Ce constat nous renvoie au fait que d'avoir de l'expérience joue en la faveur de l'entrepreneur, et nous pousse, encore une fois, à remettre en cause la condition du chômage

évoquée dans le point des procédures de création d'entreprise. L'expérience joue un rôle crucial dans la conception du projet entrepreneurial ainsi que dans la gestion du quotidien de l'entrepreneur.

« Avant de créer mon entreprise, j'ai attendu 13ans. 13ans dans la vie professionnel, où je me suis forgé une personnalité, je me suis fait une place, des connaissances, des clients, sans ça, je n'aurais pas réussi. » Répondant : entrepreneur de "GNS".

« Sans mon expérience je m'aurais pas aventurier, dans une aventure à 3 millions de dinars » Répondant : entrepreneur de "GNS".

« L'idée de mon entreprise est l'aboutissement d'une carrière » Répondant : entrepreneur de "WANYLAB".

« Je pense qu'il faut acquérir une certaine maturité, une certaine expérience pour se lancer dans l'entrepreneuriat » Répondant : entrepreneur de "WANYLAB".

5.3. Gestion du temps :

L'entrepreneur agit différemment pour, la gestion de son temps, dans les périodes pendant et après la création de son entreprise. Pendant la création, l'entrepreneur gère son temps du mieux mais sans pour autant être efficace. Il adopte un comportement de précipitation qui est tout à fait compréhensible pour une personne en chômage et qui attend de commencer son activité. Cette précipitation a le même impact sur sa vie d'entrepreneur que le manque d'implication évoqué dans le point précédent, il va devoir régler certains problèmes en aval quand il aurait pu les anticiper en amant.

« Ils sont tellement précipité de décroché le crédit qu'ils font n'importe quoi et n'importe comment pour faire avancer les choses » Répondant : Formatrice à l'ANSEJ

Après la création, l'entrepreneur gère du mieux qu'il peut son temps. L'expérience joue un rôle important dans la définition du mode de gestion du temps. Si l'entrepreneur a déjà été en position de management ça pourra lui donner un aperçu de la gestion du temps d'un chef d'entreprise.

« Pour gérer mon temps, moi je délègue beaucoup, c'est façon de faire confiance à mon

personnel et de le responsabiliser et cela je l'ai appris par mon expérience » Répondant : entrepreneur de "WANYLAB".

« Si j'arrive à gérer mon temps, c'est par ce que je suis une personne qui délègue, mais contrôle aussi. Et puis je ne peux pas tout faire tout seul » Répondant : entrepreneur de "IHS".

Notre étude de l'existant nous a permis de faire le point sur plusieurs éléments du terrain étudié pour pouvoir adapter notre proposition à ce dernier.

Section 3 : Propositions d'amélioration de l'accompagnement

La section précédente nous a permis de relever certains dysfonctionnements que l'ANSEJ doit gérer. En premier lieu, Nous allons proposer une suggestion pour la réduction de ces dysfonctionnements.

En second lieu, Nous exposons quelques propositions des interviewés, que nous avons essayé de développer ainsi que quelques pistes de réflexions que nous avons choisi de vérifier, lors des entretiens.

1. Recommandation par rapport à l'existant :

Une fois que nous avons défini les dysfonctionnements liés à l'accompagnement ainsi que leurs causes, l'ANSEJ doit veiller à les réduire. Nous proposons de construire des groupes de projets constitués par des salariés des différents services. Cette idée doit avoir l'appui de la direction. Le salarié va consacrer de son temps à ces projets et le programme de ses tâches doit pouvoir lui permettre. Il est préférable de construire un système de rémunération qui permet de consacrer une partie, du salaire par exemple, à ce genre de projet et son efficacité.

Nous proposons le tableau 2 - 4 qui résume des idées de projets, classés par thème, selon les dysfonctionnements relevés dans l'étude de l'existant.

Tableau 2 - 4 : Proposition de projets de réduction des dysfonctionnements

Thème	Propositions de projets
Organisation et conditions du travail	Revoir l'organisation du travail, en laissant une marge de manœuvre aux accompagnateurs pour qu'ils puissent user de leurs compétences spécifiques aux types d'entrepreneurs.
	Réviser la répartition des tâches et surtout veiller à la transposition de l'organigramme sur le terrain.
	Inclure la phase post-financement dans l'activité de l'ANSEJ afin d'offrir à l'entrepreneur un accompagnement complet.
	Initier un projet de renouvellement des missions de l'agence, dans le but de suivre l'environnement et d'éviter que l'activité s'éloigne de ses missions principales.
	Mettre en place des locaux nécessaires pour la qualité de service souhaitée.
Procédures de création d'entreprise	Réfléchir sur les procédures de création d'entreprise en collaboration avec les parties prenantes et surtout avec l'appui des autorités nécessaires.

	Construire une fonction d'amélioration continue des procédures.
	Revoir les conditions d'accès au dispositif d'ANSEJ en collaboration avec les entrepreneurs.
	Etudier le processus d'évaluation des projets dans le but de l'améliorer.
Accompagnement	Reconstituer les procédures d'accompagnement en prenant en considération tout les aspects de l'entrepreneuriat et pas uniquement l'aspect administratif.
	Adopter l'accompagnement aux types des entrepreneurs accompagnés.
	Revoir le dispositif de formation des entrepreneurs en collaboration avec ces derniers.
	Mettre en place un système d'évaluation des compétences afin de détecter les potentiels besoins en formation.
	Intégrer la phase post-financement au processus d'accompagnement.
La communication	Mettre en place un dispositif de communication en interne, notamment en organisant des rencontres périodiques entre les différentes antennes et différentes annexes pour la communication horizontale et en réfléchissant par une logique de grappe ⁶¹ pour la communication verticale.
	Mettre à disposition de l'entrepreneur une information actualisée.
	Construire une cellule de collecte d'information que ce soit en interne par la remonter d'information ou externe par un dispositif d'écoute de l'entrepreneur et des autres parties prenantes.
	Mettre en place un dispositif de synchronisation de l'information entre les parties prenantes.
Profil de l'entrepreneur	Faire le recensement des types d'entrepreneurs de l'ANSEJ.
	Revoir les exigences du dispositif d'ANSEJ.
	Réduire le temps de traitement des dossiers et revoir les facteurs qui engendrent la perte de temps.

Source : *Elaborer pas nous-mêmes.*

2. Echange entre les entrepreneurs de l'ANSEJ :

Nous avons constaté l'absence de dispositif de mise en contact des entrepreneurs de l'ANSEJ. Il n'existe aucun moyen qu'un nouvel entrepreneur, qui vient de déposer sa demande, de contacter un ancien entrepreneur qui est déjà passé par le dispositif.

« Lors du lancement, j'ai essayé de rentrer en contact avec d'autres entreprises et je n'ai eu aucun feedback positif. Heureusement, que moi aujourd'hui je ne réagis pas de la même

⁶¹ Une grappe représente le supérieur hiérarchique direct et ses collaborateurs

manière, quand des nouveaux entrepreneurs viennent me demander conseil » Répondant : entrepreneur de "WANYLAB"

L'échange entre ces différents entrepreneurs permettra de faire ressortir les carences du dispositif et de les gérer en profitant des expériences des uns les autres.

« Il y a plusieurs cas, où j'ai aidé des personnes à créer leur propre entreprise, que ce soit dans le cadre de l'ANSEJ ou hors ANSEJ. Afin de donner ma valeur ajoutée à la société et à l'économie, même avec un epsilon » Répondant : entrepreneur de "FECOM IT"

« Je connais certaines personnes qui ont fait l'ANSEJ, dans ma famille ou mes amis, je m'oriente souvent vers eux pour se renseigner concernant les procédures spécifique à ce genre d'entreprise, tel que l'ANEM par exemple » Répondant : entrepreneur de "WANYLAB"

Nous proposons, en concertation avec les personnes interviewés, de mettre en contact les anciens entrepreneurs avec les nouveaux pour qu'ils puissent les accompagner dans leur processus d'ANSEJ.

« L'ANSEJ, doit exiger aux entrepreneurs de prendre en charge un autre projet pour l'accompagner, quelques années après le lancement » Répondant : entrepreneur de "FECOM IT"

« Il y a une personne, qui est venue vers moi comme demandeuse d'emploi, D'après son CV j'ai vu du potentiel, je l'ai orienté vers l'ANSEJ et je continu à l'aider en lui donnant des conseils, en l'orientant vers des contacts qui peuvent l'aider et je lui fais bénéficier de mon expérience » Répondant : entrepreneur de "GNS"

La mise en contact peut prendre plusieurs formes : foire, séminaire, conférence, ... etc. pourvu que se soit une rencontre qui permet l'échange entre les invités.

« J'ai proposé que ces entreprises qu'on a créé via l'ANSEJ, de les réunir chaque année pour collaborer entre eux. Par exemple, une personne qui a fait menuiserie, une autre personne fait le bâtiment, elles peuvent collaborer pour répondre à un appel d'offre. On

pourra connaître les difficultés rencontrées par les promoteurs pour prévenir les prochains »

Répondant : Conseillère accompagnatrice à l'ANSEJ

« Moi j'aurais aimé, ne serait-ce qu'un forum annuel ou les entrepreneurs se rencontrent, par secteur d'activité ... Par exemple, à la foire SALEM, les interactions étaient pratiquement qu'avec les exposants vu que c'est un salon de l'emploi et les visiteurs étaient des demandeurs d'emploi » Répondant : entrepreneur de "GNS"

« J'aimerais bien que l'ANSEJ organise des rencontres, entre entrepreneurs, pour qu'ils puissent partager leurs expériences. Par exemple des rencontres mensuelles » Répondant : entrepreneur de "FECOM IT"

En plus des échanges, ce genre de rencontre permettra de créer des collaborations et des partenariats. Généralement, les nouveaux projets entrepreneuriaux tournent autour d'un produit. Son activité est restreinte, dans le sens où l'entrepreneur ne pourra pas, dès le commencement, répondre à plusieurs besoins dans le cadre de cette activité. C'est pour cette raison qu'il aura besoin de partenaires, par exemple pour répondre à des appels d'offres ou pour la sous-traitance de certains services ... etc. L'entrepreneur peut s'orienter vers des partenaires hors ANSEJ, cependant, ce qui pourra être intéressant dans ce genre de collaboration c'est qu'elle va être une relation gagnant-gagnant. Chaque partie, aura autant besoin de cette association, que l'autre.

« Dans le monde du business chacun est complémentaire de l'autre, donc la création de partenariat est obligatoire par exemple pour répondre à des demandes sur le marché type appel d'offre » Répondant : entrepreneur de "GNS"

« Avant le salon, il y avait 6 entrepreneurs de l'annexe qui vont y participer. On était convoqué pour une réunion et c'était très intéressant. Je pense que l'échange est une très bonne piste à étudier en entrepreneuriat » Répondant : entrepreneur de "WANYLAB"

3. Accompagnement par le réseau :

BIRLEY (1985)⁶² a été l'un des premiers auteurs à étudier le rôle du réseau dans le processus entrepreneurial. Elle a montré que les liens informels ont une influence plus forte que les liens formels et que l'environnement de la création d'entreprise et de l'action entrepreneuriale conditionne la découverte d'opportunités.

« La phase de lancement est très difficile, si vous n'avez pas quelqu'un derrière vous. Peut-être c'est discriminant, mais le fait d'être une femme c'est plus facile, le fait d'avoir un mari sur qui compter pour les dépenses de tous les jours... etc. » Répondant : entrepreneur de "WANYLAB"

« Je voulais me lancer dans la fabrication des produits parapharmaceutiques. Quand mon mari m'a conseillé, en disant qu'il faut profiter de mon expérience, à savoir l'expertise en contrôle qualité, ça m'a fait réfléchir et du coup j'ai choisi le contrôle qualité comme activité » Répondant : entrepreneur de "WANYLAB"

Le réseau va agir sur la qualification de l'entrepreneur et de son entreprise. Il lui permet d'affiner les informations sur les contacts, les fournisseurs, les clients ...etc. pour être sûr que l'entrepreneur va réussir à bien cibler ses contacts pour améliorer ses chances de développer ses activités, notamment en s'adressant aux bons prospects ou en choisissant les bons collaborateurs.

« La valeur ajoutée d'un environnement professionnel dynamique (les partenariats par exemple !), est la mise à jour et la mise à niveau des connaissances » Répondant : entrepreneur de "IHS"

Les membres du réseau mettent en évidence, avec des conseils, les bonnes pratiques construites par leur expérience. Connaître et suivre ce genre de conseils permet à l'entrepreneur de développer plus efficacement et plus rapidement son Business.

⁶² BIRLEY S. (1985) « the role of networks in the entrepreneurial process », Journal of Business Venturing, Vol. 1, n°1, pp. 107-117.

« *L'entreprise ne peut pas vivre sans réseau. Il est comme une boussole pour elle. Il lui montre le chemin ainsi que la manière de faire, et cela par son expérience* » Répondant : entrepreneur de "IHS"

Construire un réseau efficace donne un avantage concurrentiel à l'entrepreneur. Il lui permet de toucher un très grand nombre de clients, de prospects et du potentiel humain. Il permet, aussi, de souligner la fiabilité, la qualité et la vision de l'entrepreneur et de son entreprise.

« *Mon réseau m'a aidé beaucoup par rapport aux clients. En ce qui concerne les procédures, c'était mon mari, mon père et un peu mes anciens managers* » Répondant : entrepreneur de "WANYLAB"

Malgré tout ces avantages, l'accompagnement par le réseau reste insuffisant. Il doit être complété par des structures d'accompagnement plus formelles qui agissent en suivant les règles de leur environnement.

« *Un réseau reste toujours informel, ce n'est pas un canal officiel* » Répondant : entrepreneur de "IHS"

4. Le domaine associatif autant qu'accompagnateur :

En réfléchissant « OUT OF THE BOX »⁶³ nous avons pensé à un accompagnement d'ordre associatif. Nous avons essayé, avant et pendant notre étude, d'affiner cette réflexion.

Il s'agit de la proposition de créer une association des entrepreneurs de l'ANSEJ qui permettra de mettre en relation les différentes parties prenantes pour œuvrer dans la cause de l'entrepreneuriat.

⁶³ Réfléchir OUT OF THE BOX : est une expression qui provient d'un puzzle célèbre créé au début du 20e siècle par le mathématicien britannique HENRY ERNEST DUDENEY, dans lequel quelqu'un est invité à interconnecter neuf points dans une grille de trois par trois à l'aide de quatre lignes droites tracées sans le crayon en laissant le papier. Pour être couronnée de succès, le solveur de puzzle doit se rendre compte que les limites de la matrice de points sont d'ordre psychologique et que la seule façon de résoudre le puzzle est d'étendre les lignes au-delà de limites artificielles et en anglais « OUT of THE BOX ».

« J'ai beaucoup de respect au domaine associatif. Le fait de se réunir et réfléchir à une action positive c'est une cause magnifique. Un pays sans la société civil ne peut pas faire grande chose. Mais pour être efficace, il faut que ce soit organisé » Répondant : entrepreneur de "IHS"

L'association doit garder un cadre dynamique, en utilisant le système des mandats pour le bureau de son secrétariat.

« Pour que l'association réalise des résultats tangibles il faut avoir un état d'esprit de partage. Une association n'est pas une entreprise, on ne va pas se l'approprier. Elle appartient, avant tout, à l'intérêt général » Répondant : entrepreneur de "IHS"

« Le problème des associations c'est que ça dépend souvent du président, si lui il lâche, il n'y a personne qui prendra en charge la dynamisation de cette association » Répondant : entrepreneur de "WANYLAB"

« A mon avis, l'accompagnement à travers le domaine associatif se fait d'abord pour faire connaître les gens, c'est-à-dire faire connaître leur entreprise dans le domaine du business » Répondant : entrepreneur de "GNS"

L'association sera constituée des entrepreneurs et des correspondants de l'ANSEJ afin d'assurer la collaboration de l'agence. Elle inclura aussi des accompagnateurs de l'ANSEJ et des représentants des différentes parties prenantes. L'association représentera, ainsi, un moyen de coordination entre ces acteurs.

« Pour qu'une association puisse aider les entrepreneurs de l'ANSEJ, il faut qu'il y est toujours une personne de l'agence ou bien que l'association soit carrément sous la coupe de l'agence. Il faut aussi dynamiser sa présidence, c'est-à-dire changer souvent le président pour que l'organisation ne s'essouffle pas et qu'il y est toujours de nouvelles idées » Répondant : entrepreneur de "WANYLAB"

« J'ai essayé de lancer une association, mais avec le manque de soutien juridique c'est très difficile de réussir. Il est difficile aussi de garder le même niveau de motivation, et puis un chef d'entreprise n'a pas beaucoup de temps » Répondant : entrepreneur de "FECOM IT"

Cette association va pouvoir assurer les deux autres propositions (titres 2 et 3) et même construire un espace de collaboration pour faire ressortir d'autres propositions.

Enfin, nous concluons que ces propositions restent le fruit d'une réflexion de courte durée et que la porte reste ouverte pour d'autres recommandations.

Conclusion :

Ce chapitre nous a permis de faire ressortir les dysfonctionnements liés à l'accompagnement entrepreneurial au sein de l'ANSEJ. L'agence doit revoir de près ces dysfonctionnements pour pouvoir y remédier. Nous avons essayé de proposer une série d'améliorations, cependant, notre modeste travail reste le fruit de la réflexion d'une seule personne, externe à l'agence.

Conclusion

générale

Conclusion générale :

La création d'entreprise en Algérie connaît dynamisme remarquable. Cependant, les études le montrent, une fois passé le cap de la création, la pérennité d'une entreprise est largement le fruit de l'accompagnement qu'elle a reçu.

Cette recherche avait pour ambition d'apporter une contribution à l'amélioration de l'accompagnement. Etudier un sujet en science de gestion revient d'abord à cerner l'environnement de la recherche. Dans le cas présent nous avons essayé de résumer l'évolution de l'entrepreneuriat en Algérie en expliquant les facteurs qui ont influencé cette évolution. En ce qui concerne les concepts théoriques, notre thème implique de passer en revue la littérature des deux termes : accompagnement et entrepreneuriat.

Arrivés à l'analyse du terrain, nous avons essayé de relever les dysfonctionnements au niveau de la fonction d'accompagnement, la mission principale de l'ANSEJ. D'abord, nous sommes arrivés à la conclusion que cette fonction a connue plusieurs améliorations au cours des deux dernières années, cependant il reste beaucoup de progrès à faire afin de livrer un service digne d'un des piliers de l'entrepreneuriat en Algérie. L'agence offre un modeste accompagnement administratif, qui s'arrête au financement du projet.

Ensuite, nous remarquons l'absence de coordination entre les différentes parties prenantes de ce dispositif. Entre l'ANSEJ, la banque, les services des impôts, la sécurité sociale et le CNRC, l'entrepreneur se trouve confronté à différentes sources d'informations, avec aucune synchronisation.

Enfin, en confrontation avec le terrain, nous avons ressortis une nouvelle catégorie de questionnement qui est le profil de l'entrepreneur. En effet lors de notre collecte d'information et analyse des dysfonctionnements nous avons procédé par thème ou par catégorie d'analyse et le profil de l'entrepreneur n'en était pas une.

Il s'agit ci-dessus des principaux dysfonctionnements relevés parmi plusieurs d'autres. Et que nous avons tenté de réduire par des propositions d'améliorations.

En premier lieu, nous proposons une idée d'amélioration de l'existant, en organisant des projets dans le but de réduire les dysfonctionnements.

En second lieu, nous exposons différentes idées d'améliorations générés par le terrain ou bien des idées, propres à nous que nous avons tenté de vérifier sur le terrain.

Ceci dit, au terme de notre modeste recherche, nous abordons un thème de recherche qui relève de l'exploratoire. L'accompagnement entrepreneurial est un sujet de recherche relativement nouveau en le comparant avec les autres thématiques de recherche en sciences de gestion.

Par ailleurs, notre recherche s'est limitée, d'une part, par la contrainte du temps, car nous devons se déplacé chez chacun des entrepreneurs pour pouvoir effectué l'entretien et par conséquent nous ne pouvions pas organiser plus qu'un entretien par jour. Contrairement aux recherches classiques où les entretiens se passent tous à l'organisation objet d'étude.

D'autre part, par rapport au contenu, nous étions confrontées à un manque en matière de concepts théoriques, car comme on l'a déjà expliqué il s'agit d'un thème relativement nouveau.

Nous pouvons affirmer que les objectifs de notre recherche ont été atteints. Toutefois, pour répondre à notre problématique, nous nous sommes rendu compte qu'il n'y a pas un seul dispositif qui permet de compléter le programme de l'ANSEJ, mais plutôt plusieurs propositions qui elles-mêmes doivent rester dynamiques et ouvertes à toute amélioration.

L'accompagnement entrepreneurial constitue ainsi, un champ de recherche peu exploré et reste largement ouvert. Il offre plusieurs perspectives de recherche tel que

- L'apport de l'accompagnement dans la survie et le développement du projet entrepreneurial ;
- L'apport du domaine associatif à l'accompagnement entrepreneurial ;
- ...

Bibliographie

Bibliographie :

AKNINE SOUIDI R. (2012), « diffusion de l'esprit d'entreprise à l'aide des dispositifs de soutien aux jeunes entrepreneurs », *colloque international* « Algérie : cinquante ans d'expériences de développement, Etat, économie et société », Alger, 8-9 décembre, 2012.

AKNINE SOUIDI R., FERFERA M. Y. (2014), « Entrepreneuriat et création d'entreprise en Algérie : une lecture à partir des dispositifs de soutien et d'aide à la création des entreprises », *Revue des Sciences Économiques et de Gestion*, N°14, p. 70.

ALLEN T. D., EBY L. T., (2007), «The Blackwelle Handbook of Mentoring; A Multiple perspective approach», Malden, MA: Blackwelle Publishing. P. 10.

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.

BERCOVITZ A., «Esquisse d'une analyse de la fonction de conseil», *Connexions*, n° 49, EPI, Paris, 1987

BIRLEY S. (1985) « the role of networks in the entrepreneurial process », *Journal of Business Venturing*, Vol. 1, n°1, pp. 107-117.

BOUYAKOUB A. (2006), « Les PME en Algérie : dynamisme et limites institutionnelles », in, BOUYAKOUB A., LALLEMENT A., MADOU M. M « La gouvernance des PME- PMI, regards croisés France-Algérie.», Edition l'Harmattan, p. 79.

BRUYAT C. (1994), « Contributions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat », *Revue Française de Gestion*, N°101, pp.113-125.

CAMPENDHOUDT L.V., QUIVY R. (2011), « Manuel de recherche en sciences sociales », 4e édition, Paris, DUNOD, pp. 197 – p202.

CAUMONT D. (2010), « les études de marchés », 4ème édition, Paris, DUNOD, P. 42.

DAVID A. (1991), « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion » *Conférence de l'AIMS*, Mai 1991.

DIDEROT et ALEMBERT (1755), *Encyclopédie*, pp. 732-733.

DIMAGGIO P. (1988), «Managers of the Arts», Seven Locks Press p. 14.

DUMEZ H. (2012), « Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative ? », *Le Libellio d'AEGIS*, Vol. 8, n° 3, Automne 2012.

ENGLISH H. B., ENGLISH A. C. (1958), «A Comprehensive Dictionary of Psychological and Psychoanalytical Terms : A Guide to Usage», longman.

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.

FILIFE M. (2009), «A Positive Theory of Social Entrepreneurship», France, édition INSEAD, p. 1.

FIRLAS M. (2012), « Impact des politiques d'aide à l'entrepreneuriat sur l'émergence d'esprit d'entreprise chez les jeunes - cas ANSEJ », Mémoire de magister en sciences de gestion, Option: management des entreprises, Université Mouloud MAMMERI, TIZI-OUZOU.

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

GOLEMAN D. (2006), «Social Intelligence: The New Science of Human Relationships», BANTAM Book, New York.

GRAWITZ M. (2001), « Méthodes des sciences sociales », 11ème édition, Paris, Dalloz, p.644.

HERNANDEZ E.M., MARCO L. (2006), « Entrepreneur et décision : De l'intention à l'acte », ESKA, p. 125.

KOENIG G. (1993), «Production de la connaissance et constitution de pratiques organisationnelles», *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 9, novembre, pp. 4-17.

KOKOU DOKOU G. A. (2001), « Accompagnement entrepreneurial et construction des facteurs clés de succès », *conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Université Laval, 13-15 juin.

KOLLI G. (2015), « L'entrepreneuriat : entre nouveau paradigme mondial et réalité locale », *Matinales du Cercle d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise*, Hôtel HILTON, 23 Mars 2015.

KOTLER P. et alii. (2006), «Marketing management», 12ème édition, Paris, PEARSON.

La Lettre du CEDIP - En lignes n° 22 - juin 2002, p. 1.

LAGGOUNE W. (1994), « Le contrôle de l'Etat sur les entreprises privées en Algérie : genèse et mutations », Thèse de Doctorat, université d'Alger, P. 206.

LEGER-JARNIOU C. et alii (2013), « Le grand livre de l'entrepreneuriat » Paris, DUNOD

LELEU P. (1995), « Le développement du potentiel des managers », l'harmattan, p. 254.

MELBOUCI L. (2008), « Le capital social et le comportement innovateur de l'entrepreneur algérien », *colloque international sur l'entrepreneuriat et la PME*, Belgique, Octobre 2008.

MESSEGHEM K., CHABAUD D., « Le paradigme de l'opportunité », *Revue française de gestion* 7/2010 n° 206, pp. 93-112.

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

N'DA P. (2002), « Méthodologie de la recherche de la problématique à la discussion des résultats », Abidjan, EDUCI, P. 86.

Nouveau petit Larousse en couleurs, Dictionnaire, 1989

SAVALL H., ZARDET V. (2004), « Recherche en Sciences de Gestion : Approche qualimétrique. Observer l'objet complexe » *Préface de David BOJE*, édition ECONOMICA, États-Unis, P. 67.

SAVALL H., ZARDET V. (2005), «Contribution De La Théorie Socio-économique Des Organisations A L'audit Social», *Actes de l'université d'été*, IAS, P.10.

SCHUMPTER J.A. (1942), « Capitalism, socialism and democracy » New York, Harper & Brothers, traduction française : « Capitalisme, socialisme et démocratie », Payot, 1979, Paris, P. 180.

STERVINO S. (2009), «Quelles compétences au niveau des territoires ?», *XLVIème Colloque de l'ASRDLF*, Clermont-Ferrand, P. 8.

THIETART R. A. (2014), «Méthode de recherche en management» 4e édition, Paris, DUNOD.

VERCELLONE C., LEBERT D. (2001), « La mafia comme expression endogène de l'accumulation du capital », *Journées d'étude sur la mafia*, Matisse-ISYS, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, 5 et 6 juillet 2001, p.31.

VIAL M., ARMAND M. R., TELLINI A. (2013), « Accompagnateur en RH : Les quatre dimensions de l'accompagnement professionnel » De Boeck Supérieur.

Table des matières

Table des matières

Remerciement.....	3
Sommaire :	4
Liste des abréviations	5
Liste des tableaux :	6
Résumé :	7
Abstract :	Erreur ! Signet non défini.
ملخص :	9
Introduction générale :	2
Chapitre 1 : Introduction à la recherche	6
Section 1 : L'entrepreneuriat en Algérie.....	6
1. Evolution de l'entrepreneuriat en Algérie :.....	6
1.1. Evolution historique :	6
1.1.1. Avant les années 1990 :	6
1.1.2. À partir des années 90 :	8
1.2. Evolution selon les lois et choix politiques :	8
1.3. De la subvention au financement abusif :.....	9
2. Les dispositifs (ANDI, ANSEJ, CNAC) : encourager l'entrepreneuriat par l'offre d'avantages :	10
2.1. L'apport des dispositifs d'encouragement de l'entrepreneuriat :	10
2.2. Particularité des promoteurs de l'ANSEJ :	11
3. Les différents types de logiques d'action à l'ANSEJ :	12
3.1. L'entrepreneuriat de reproduction :	12
3.2. L'entrepreneuriat d'imitation :	12
3.3. L'entrepreneuriat de valorisation :	12
3.4. L'entrepreneuriat d'aventure :	13
Section 2 : Présentation du dispositif de l'ANSEJ :	14
1. Missions de l'ANSEJ :	14
2. Objectifs de l'ANSEJ :	15
3. Description de la prestation de l'ANSEJ :	15
4. Les modes de financement proposés par l'ANSEJ	16
4.1. Phase réalisation :	16
4.1.1. les prêts ANSEJ sans intérêt	16
4.1.2. Les bonifications de taux d'intérêt bancaire :	17
4.2. Phase exploitation :	17
5. Présentation de la fonction d'accompagnement au niveau de l'ANSEJ :	18
5.1. L'accueil :	19
5.2. La collecte d'informations et l'évaluation du projet :	19

5.3. Le suivi de la création :.....	19
6. Présentation de la fonction de formation :	20
Section 3 : Démarche méthodologique de la recherche :.....	21
1. Approche méthodologique :.....	21
1.1. Le raisonnement déductif :	22
1.2. Le raisonnement inductif :.....	22
1.3. Raisonnement abductif :	23
1.4. Raisonnement hybride :.....	23
2. Méthode de recueil de l'information :.....	24
2.1. Méthode quantitative :.....	24
2.1.1. Préparer les données ou informations :.....	24
2.1.2. Mettre en relation les données ou informations :.....	25
2.1.3. Comparer les résultats observés avec les résultats attendus et interpréter les écarts :.....	25
2.2. Méthode qualitative :.....	25
2.2.1. Préparer les données ou informations :.....	25
2.2.2. Mettre en relation les données ou informations :.....	26
2.2.3. Comparer les résultats observés avec les résultats attendus et interpréter les écarts :.....	26
2.3. Choix méthodologique :	26
3. Techniques de recueil de l'information :	27
3.1. L'étude documentaire :.....	27
3.2. L'observation :.....	27
3.3. L'entretien :	28
3.4. La triangulation de l'information :	30
4. L'analyse des données :	30
Chapitre 2 : l'accompagnement entrepreneurial.....	32
Section 1 : Revue de la littérature	32
1. Généralités sur l'entrepreneuriat :.....	32
1.1. Définitions :.....	32
1.2. Les différents types d'entrepreneuriat/ entrepreneurs :.....	33
1.2.1. L'entrepreneur innovant :	33
1.2.2. L'entrepreneur arbitragiste :	33
1.2.3. L'entrepreneur life-style :.....	33
1.2.4. L'entrepreneur social :.....	34
1.2.5. L'entrepreneur institutionnel :.....	34
1.2.6. L'entrepreneur mafieux :.....	34
1.3. La revue des courants de l'entrepreneuriat :.....	34
1.4. Le processus de création d'entreprise :.....	36
1.4.1. L'idée :.....	36
1.4.2. Le projet d'entreprise :.....	37
a. Parties prenantes :	37
b. L'étude de marché :.....	37
c. Les dépenses :.....	38

d. La valeur ajoutée :.....	38
e. Les revenus :	38
1.4.3. Le lancement :.....	39
1.4.4. Le développement :.....	39
2. l'accompagnement entrepreneurial :	39
2.1. Définitions généralistes:	39
2.2. Les différentes formes d'accompagnement :.....	40
2.2.1. Coaching :.....	41
2.2.2. Compagnonnage :	41
2.2.3. Consultance :	42
2.2.4. Counseling :.....	42
2.2.5. Mentorat :.....	43
2.3. Les quatre dimensions de l'accompagnement :.....	43
2.3.1. Faire travailler l'accompagné sur ses enjeux :.....	44
2.3.2. Contenir le cheminement de l'accompagné :.....	44
2.3.3. Questionner pour faire ressortir les problématiques :.....	44
2.3.4. Favoriser la construction de réponses propres à l'accompagné :	45
2.4. Les compétences de l'accompagnateur :	45
2.4.1. Les compétences génériques :	45
2.4.2. Les compétences spécifiques :.....	47
a. L'entrepreneur arbitragiste :.....	47
b. L'entrepreneur innovant :.....	47
c. L'entrepreneur life-style :.....	48
d. L'entrepreneur social :	48
e. L'entrepreneur institutionnel :.....	48
Section 2 : Etude de l'existant	49
1. Organisation et conditions du travail :	49
1.1. Intérêt du travail :	49
1.2. Division du travail :.....	49
1.3. Charge du travail :	51
1.4. Mise en œuvre de la stratégie :	52
1.5. l'aménagement et l'agencement des bureaux	53
2. Procédures de création d'entreprise :	54
2.1. Contenu et niveau de complexité :	54
2.2. Exigences :.....	56
2.3. Evaluation des projets et passage à la commission :	57
3. Accompagnement :	58
3.1. Le champ d'intervention de l'accompagnement :.....	59
3.2. L'étude technico-économique :	60
3.3. Profil accompagnateur :.....	61
3.4. Formation et développement des compétences :	62
4. Communication :.....	63
4.1. Transmission de l'information :	63
4.2. Communication avec et entre les parties prenantes :.....	65

5. Profil de l'entrepreneur :.....	66
5.1. Orientation de l'entrepreneur :.....	66
5.2. Compétences :.....	68
5.3. Gestion du temps :.....	69
Section 3 : Propositions d'amélioration de l'accompagnement.....	71
1. Recommandation par rapport à l'existant :.....	71
2. Echange entre les entrepreneurs de l'ANSEJ :.....	72
3. Accompagnement par le réseau :	75
4. Le domaine associatif autant qu'accompagnateur :.....	76
Conclusion générale :.....	80
Bibliographie :.....	83
Annexes :.....	93

Annexes

Annexes :

Annexe n°1	Décret exécutif portant création et fixant les statuts de l'agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes
Annexe n°2	Liste des interviewés
Annexe n°3	Guide d'entretien
Annexe n°4	Classification des idées clés par thème et sous-thème

Annexes

Annexe n° 1 : Décret exécutif portant création et fixant les statuts de l'agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes

- la bonification des taux d'intérêt des crédits accordés au jeune promoteur;
 - la prime accordée à titre exceptionnel aux projets présentant une particularité technologique appréciable;
 - la prise en charge des études, expertises et actions de formation réalisées ou sollicitées par l'organisme national prévu à l'article 16 de l'ordonnance n° 96-14 du 8 Safar 1417 correspondant au 24 juin 1996 portant loi de finances complémentaire pour 1996;
- des garanties à délivrer aux banques et aux établissements financiers,
- des frais de gestion liés à la mise en œuvre des programmes, aides et actions susvisés, notamment ceux liés au fonctionnement de l'organisme national prévu à l'article 16 de l'ordonnance n° 96-14 du 8 Safar 1417 correspondant au 24 juin 1996 portant loi de finances complémentaire pour 1996.

Art. 5. — Les modalités d'application des dispositions du présent décret seront précisées, en tant que de besoin, par le ministre chargé des finances.

Art. 6. — Toute disposition contraire au présent décret est abrogée.

Art. 7. — Le présent décret sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 24 Rabie Ethani 1417 correspondant au 8 septembre 1996.

Ahmed OUYAHIA.

★

Décret exécutif n° 96-296 du 24 Rabie Ethani 1417 correspondant au 8 septembre 1996 portant création et fixant les statuts de l'agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes.

Le Chef du Gouvernement,

Sur le rapport du ministre du travail, de la protection sociale et de la formation professionnelle,

Vu la Constitution, notamment ses articles 81-4° et 116 (alinéa 2);

Vu la loi n° 88-01 du 12 janvier 1988, modifiée et complétée, portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques;

Vu le décret législatif n° 93-12 du 19 Rabie Ethani 1414 correspondant au 5 octobre 1993 relatif à la promotion de l'investissement;

Vu l'ordonnance n° 96-14 du 8 Safar 1417 correspondant au 24 juin 1996 portant loi de finances complémentaire pour 1996 et notamment son article 16;

Vu le décret présidentiel n° 95-450 du 9 Chaâbane 1416 correspondant au 31 décembre 1995 portant nomination du Chef du Gouvernement;

Vu le décret présidentiel n° 96-01 du 14 Chaâbane 1416 correspondant au 5 janvier 1996 portant nomination des membres du Gouvernement;

Vu le décret présidentiel n° 96-234 du 16 Safar 1417 correspondant au 2 juillet 1996 relatif au soutien à l'emploi des jeunes;

Vu le décret exécutif n° 96-295 du 24 Rabie Ethani 1417 correspondant au 8 septembre 1996 fixant les modalités de fonctionnement du compte d'affectation spéciale n° 302-087 intitulé "Fonds national de soutien à l'emploi des jeunes".

Décète :

CHAPITRE I

DENOMINATION — OBJET — SIEGE

Article 1er. — En application des dispositions de l'article 16 de l'ordonnance n° 96-14 du 8 Safar 1417 correspondant au 24 juin 1996 susvisée, il est créé sous la dénomination d'agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes par abréviation « ANSEJ » ci-après désignée « l'agence », un organisme à caractère spécifique régi par les dispositions du présent décret.

Art. 2. — L'agence est placée sous l'autorité du Chef du Gouvernement.

Art. 3. — Le suivi opérationnel de l'ensemble des activités de l'agence est exercé par le ministre chargé de l'emploi.

Art. 4. — L'agence est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

Art. 5. — Le siège de l'agence est fixé à Alger. Il peut être transféré en tout autre lieu du territoire national par décret exécutif pris sur rapport du ministre chargé de l'emploi.

L'agence peut créer toute antenne régionale ou locale sur décision de son conseil d'orientation.

Art. 6. — L'agence a pour missions, en relation avec les institutions et organismes concernés :

— de soutenir, de conseiller et d'accompagner les jeunes promoteurs dans le cadre de la mise en œuvre de leurs projets d'investissements;

— de gérer, conformément à la législation et la réglementation en vigueur, les dotations du fonds national de soutien à l'emploi des jeunes, notamment les aides et la bonification des taux d'intérêt, dans la limite des enveloppes mises à sa disposition par le ministre chargé de l'emploi;

— de notifier aux jeunes promoteurs dont les projets sont éligibles aux crédits des banques et établissements financiers, les différentes aides du fonds national de soutien à l'emploi des jeunes et autres avantages qu'ils ont obtenus;

— d'assurer le suivi des investissements réalisés par les jeunes promoteurs en veillant au respect des clauses des cahiers des charges qui les lient à l'agence et en les assistant, en cas de besoin, auprès des institutions et organismes concernés par la réalisation des investissements.

— d'encourager toute autre forme d'actions et de mesures tendant à promouvoir l'emploi des jeunes, à travers notamment, des programmes de formation-emploi et de pré-embauche.

A ce titre, l'agence est chargée notamment :

— de mettre à la disposition des jeunes promoteurs toutes les informations de nature économique, technique, législative et réglementaire relatives à l'exercice de leurs activités;

— de créer une banque de projets économiquement et socialement utiles;

— de conseiller et d'assister les jeunes promoteurs dans le processus de montage financier et de mobilisation de crédits;

— d'entretenir des relations continues avec les banques et les établissements financiers dans le cadre du montage financier des projets, de la mise en œuvre du schéma de financement et du suivi de la réalisation et l'exploitation des projets;

— de passer des conventions avec tout organisme, entreprise ou institution administrative publique ayant pour objet de faire réaliser, pour le compte de l'agence, des programmes de formation – emploi et/ou de pré-embauche de jeunes auprès d'employeurs publics ou privés;

Pour mener à bien sa mission, l'agence peut :

— faire réaliser par des bureaux d'études spécialisés et pour le compte des jeunes promoteurs d'investissements, des études de faisabilité;

— faire réaliser par des structures spécialisées des nomenclatures type d'équipements;

— organiser sur la base de programmes spécifiques établis avec les structures de formation, des stages d'initiation, de recyclage et de formation aux techniques de gestion et de management en direction des jeunes promoteurs;

— faire appel à des experts chargés de l'étude et du traitement des projets;

— mettre en œuvre toute mesure de nature à permettre la mobilisation et l'utilisation, dans les délais impartis, de ressources extérieures destinées au financement de la création d'activités en faveur des jeunes, conformément à la législation et la réglementation en vigueur.

CHAPITRE II

ORGANISATION — GESTION — FONCTIONNEMENT

Art. 7. — L'agence est administrée par un conseil d'orientation. Elle est dirigée par un directeur général. Elle est dotée d'un comité de surveillance.

Art. 8. — L'organisation de l'agence est proposée par le directeur général et adoptée par le conseil d'orientation.

Section 1

Du conseil d'orientation

Art. 9. — Le conseil d'orientation est composé des membres suivants :

— du représentant du ministre chargé de l'emploi;

— du représentant du ministre chargé de l'intérieur, des collectivités locales et de l'environnement;

— de deux (2) représentants du ministre chargé des finances;

— du représentant du ministre chargé des affaires étrangères;

— du représentant du ministre chargé de l'agriculture et de la pêche;

— du représentant du ministre chargé de la jeunesse;

— du représentant du ministre chargé de la planification;

— du représentant du conseil supérieur de la jeunesse;

— du président de la chambre algérienne du commerce et de l'industrie ou de son représentant;

— du directeur général de l'agence de promotion, de soutien et de suivi des investissements (APSI), ou de son représentant;

— du président de la chambre nationale de l'artisanat et des métiers, ou de son représentant;

— du président de la chambre nationale de l'agriculture, ou de son représentant;

— du président de l'association des banques et établissements financiers, ou de son représentant;

— du responsable du fonds de caution mutuelle des activités industrielles, commerciales et artisanales, ou de son représentant;

— de deux représentants d'associations de jeunes à caractère national dont le but s'apparente à celui de l'agence;

Annexes

Annexe n°2 : Liste des interviewés

Entretiens des entrepreneurs :

Nom de l'entreprise	Numérotation	Période à l'ANSEJ	Date	Type de crédit	Activité	Age
FECOM IT	Entretien 1	2010 - 2012	03/05/2015	Mixte	Conseil IT	43
IHS	Entretien 2	2006	04/05/2015	Mixte	Ecole de formation en hôtellerie	48
GNS	Entretien 3	2011 - 2012	05/05/2015	Mixte	Installation réseau	41
WANYLAB	Entretien 4	2010 - 2012	12/05/2015	Triangulaire	laboratoire contrôle qualité	45

Entretiens des accompagnateurs :

Fonction	Numérotation	Date	expérience
Formatrice	Entretien 0	22/04/2015	7ans à l'ANSEJ
Conseillère accompagnatrice	Entretien 1	17/05/2015	10ans à l'ANSEJ
Cadre responsable	Entretien 2	19/05/2015	2ans à l'ANSEJ
Accompagnatrice	Entretien 3	19/05/2015	5ans à l'ANSEJ

Annexe n°3 : Guide d'entretien

Guide d'entretien – entrepreneur

Introduction :

- âge, sexe, formation, expérience de l'entrepreneur
- Présentation de l'entreprise, idée, intention, motivation ...

Environnement :

- Professionnel
- Personnel

ANSEJ :

- Parlez-moi de votre expérience ANSEJ
- Quelles facilités l'ANSEJ lui a procuré ?
- Quelles sont les problèmes rencontrés ? par rapport à l'ANSEJ
- Comment les a-t-il gérés et comment a-t-il pu les surmonter ?
- Formation à l'ANSEJ ?

Gestion du temps

- Respect des délais
- Planification
- quelle priorité ?

Stratégie

- Quel est le niveau de précision de la stratégie de départ ? Cette stratégie est-elle toujours maintenue ?

Accompagnement :

- Es ce que l'entrepreneur a eu quelqu'un d'autres qui l'aider dans son parcours entrepreneurial ?
- Quand l'entrepreneur a un problème à qui fait-il appel ?
- A votre avis, quelles sont les parties prenantes de votre projet ? Comment les avez définis ? quel sera la valeur ajoutée de les définir à priori ?
- Domaine associatif :
 - qu'es ce qu'il connait sur le domaine associatif ?
 - Avez-vous déjà participé à un évènement initié par une association ?
 - Quel est l'apport des associations au domaine de la création d'entreprise ?
- Avez-vous fait appel à votre réseau pour la création de votre entreprise ? Comment souhaitez-vous développer votre réseau au futur ? en quoi es important d'avoir un réseau et le développer ?

Guide d'entretien – accompagnateur

Introduction :

- âge, sexe, formation, expérience à l'ANSEJ/ Hors ANSEJ

Conditions de travail :

- L'espace de travail, Moyens de travail, Ambiance de travail

Organisation du travail

- Répartition des tâches, Régulation de l'absentéisme, Intérêt du travail, Autonomie, Charge de travail
- Règles et procédures
- Son avis par rapport à la fonction « accompagnateur » :
 - Son rôle
 - Sa valeur ajoutée
 - Perception personnelle
- Comment l'accompagnateur s'organise-t-il pour gérer son temps ?
- Facteurs perturbateurs à la gestion du temps (appels...)

Communication

- En interne
- Vers le promoteur

Formation

- Quel type de formation ? Fréquence ? Adéquation avec les besoins ? Intégration de la formation au travail ? Manque/ disponibilité des compétences

Promoteur

- Comment agissez-vous face aux problèmes rencontrés par le promoteur?
- Etude technico-économique

Dispositif d'accompagnement

- Que pensez-vous à propos des procédures administratives de création d'entreprise ?
- Selon vous quel est le profil idéal pour un accompagnateur
- Comment sont-ils détectés les promoteurs qui contournent la loi ? comment les gérer ?
- Domaine associatif :
 - Qu'est-ce qu'il connaît sur le domaine associatif ?
 - Avez-vous déjà participé à un événement initié par une association ?
 - Quel est l'apport des associations au domaine de la création d'entreprise ?

Annexes

Annexe n°4 : Classification des idées clés en thème et sous thème

Thème	sous-thème	Idées clés	phrases témoins	
Accompagnement	Etude technico-économique	Le promoteur n'est pas impliqué dans la réalisation de l'étude technico-économique	« Dans la réalité c'est l'accompagnateur qui fait l'étude tout seul. » Répondant : Conseillère accompagnatrice à l'ANSEJ	
			« L'étude doit se faire avec le promoteur, ce qui n'est pas le cas à l'ANSEJ. Ici, l'étude n'est qu'une formalité » Répondant : Accompagnatrice à l'ANSEJ	
			« A mon avis le promoteur doit faire l'étude de marché pour s'impliquer dans son projet. L'étude va l'inciter pour chercher plus d'information sur son projet » Répondant : Accompagnatrice à l'ANSEJ	
	Formation	Absence d'évaluer des besoins en formation	Absence d'évaluer des besoins en formation	« J'ai fait une formation en 2009 et là on vient de faire une autre en 2015, les formations sont généralisé pour tout le monde, la formation parle de la communication avec le promoteur, du guide de l'entretien » Répondant : Conseillère accompagnatrice à l'ANSEJ
				« La formation n'a aucune relation avec le travail que je fais. Elle aurait été intéressante si je faisais le travaille que je suis sensé faire » Répondant : Conseillère accompagnatrice à l'ANSEJ
				« A mon avis, il faut faire des formations post-crétation. Je pense que ça va être plus intéressant. Par ce qu'on est dans le bain et posera les questions adéquates à nos besoins » Répondant : entrepreneur de "WANYLAB"
				« Si j'avais le temps, je chercherais d'autres informations. Maintenant on travaille avec des procédures qu'on ne comprenne pas. La loi de finance 2015, j'aurais aimé mieux

Annexes

			<p>la comprendre, mais je n'ai pas le temps de chercher à la comprendre. Alors j'applique sans chercher le pourquoi parce que je n'ai pas le temps de le chercher. Par exemple, concernant l'étude technico-économique, j'aimerais bien la vérifier parce que je comprend très bien les finances et la comptabilité, je vérifie si c'est en adéquation avec la réalité du marché, mais j'ai pas le temps de le faire » Répondant : Conseillère accompagnatrice à l'ANSEJ</p>
			<p>« J'aurais aimé faire une formation par rapport aux impôts, par rapport à la loi de finance, par rapport aux banques pour pouvoir aider le promoteur et lui procurer l'information nécessaire. Il s'agit de paramètres qui jouent sur la réussite du projet » Répondant : Conseillère accompagnatrice à l'ANSEJ</p>
			<p>« J'ai eu des formations pour accompagnateur, des formations en communication principalement, une en 2013 et une autre en 2015. Mais des formations qui restent pauvres en contenu, ça peut nous aider mais pas assez » Répondant : Cadre responsable à l'ANSEJ</p>
			<p>« La dernière fois que j'ai fait une formation, avant celle de 2015, c'était en 2010. Le sujet des formations c'est pratiquement le même, il s'agit du guide d'entretien et la communication en général, j'aurais aimé avoir une formation à propos de la loi de finance par exemple pour mieux accompagner les promoteurs » Répondant : Accompagnatrice à l'ANSEJ</p>
		<p style="text-align: center;">Manque de compétence pour l'accompagnement post-financement</p>	<p>« À l'annexe, il nous manque une personne chargée du suivi des projets » Répondant : Conseillère accompagnatrice à l'ANSEJ</p>

Annexes

Le champ d'intervention de l'accompagnement	Absence d'accompagnement des promoteurs « mafieux »	« Maintenant on est sauvés par le diplôme, avant j'essayais de limiter les dégâts en diminuant le montant d'investissement » Répondant : Accompagnatrice à l'ANSEJ
	Absence d'accompagnement post-financement	« Mon rôle est de guider le promoteur jusqu'à la réalisation de son premier produit, après ça, ce n'est plus mon travail » Répondant : Conseillère accompagnatrice à l'ANSEJ
		« Je n'ai jamais reçu une invitation pour une formation, on m'a jamais demandé si j'avais besoin d'une aide dans la gestion de mon entreprise, d'ailleurs tout simplement ils ne cherchent plus après vous » Répondant : entrepreneur de "GNS"
		« Quand on parle d'accompagnement, c'est après le financement, donc, à l'ANSEJ, il n'y a d'accompagnement » Répondant : entrepreneur de "GNS"
		« Je préfère me débarrasser d'un dossier, JE le finance, que prendre en charge un fardeau durant plusieurs années » Répondant : Formatrice à l'ANSEJ
	Absence d'évaluation continue	« Le genre d'accompagnement dont j'ai besoin aujourd'hui, c'est d'avoir un œil neuf sur mon entreprise. Par exemple, un auditeur pour pouvoir évaluer mon entreprise et relever les défaillances. J'aurais aimé faire appel à un cabinet mais vous connaissez leurs tarifs. A mon avis c'est à l'ANSEJ d'évaluer les projets sur lesquels elle a investis » Répondant : entrepreneur de "GNS"
Il existe des entrepreneurs qui entament le projet avec l'esprit d'un « entrepreneur mafieux »	« Il y a des jeunes qui arrivent déjà avec l'esprit d'acheter, avec son crédit, une machine à 10 millions et la revendre à 7 millions pour partir par la suite à l'étranger. Il ne commence pas l'esprit de créer une entreprise et réussir » Répondant : entrepreneur de "FECOM IT"	

Annexes

		L'ANSEJ ne prend pas en considération le type d'entrepreneur « life style »	«J'avais une société, Je voulais juste bénéficier des avantages fiscaux, normalement au contraire c'est bien que l'entreprise travail bien, mais eux non ils n'acceptent que les chômeurs alors je l'ai mis sous un autre statut au nom de ma femme pour pouvoir déposer le dossier ANSEJ » Répondant : entrepreneur de "FECOM IT"
		Le personnel fait de son mieux pour accompagner l'entrepreneur « mafieux »	« (Promoteur mafieux) Je fais le maximum pour le guider vers la réalisation du projet. Il y avait plusieurs cas où j'ai essayé de les inciter à réaliser leurs projets, au lieu de détourner le crédit et j'ai réussi à la faire, il y a même ceux qui sont venus et m'ont dit qu'on ne comptait pas réaliser pour le projet mais on l'a fait grâce à vous » Répondant : Conseillère accompagnatrice à l'ANSEJ
		Le suivi administratif n'est pas suffisant	« J'ai proposé mes services à l'annexe dans le cadre de mon entreprise donc ils ont commencé à me connaître. La responsable s'est demandée sur l'évolution de mon dossier, et là elle me répond mais vous, vous travaillez. Et ce n'est qu'à partir de ce moment, après 8 mois, que j'ai su que j'étais toujours affilié à la CNAS » Répondant : entrepreneur de "GNS"
		Les accompagnateurs prennent des initiatives d'accompagnement informel	« Mais il y a des exceptions ; des promoteurs qu'ils sont devenus même des amis à moi, on est resté en contact, ils m'appellent souvent quand ils ne savent pas comment réagir à une situation ou ils sont mal informés durant une phase donnée mais ce nombre reste très limité » Répondant : Formatrice à l'ANSEJ
		Manque d'accompagnement	« Quand j'ai des problèmes dans mon travail, j'essaie de chercher des cas similaires dans mon entourage et comment ils les ont gérés pour faire de même, à moins que ce soit un cas exceptionnel et encore je cherche toujours

Annexes

		conseil dans mon entourage » Répondant : entrepreneur de "GNS"
		« Pour la période après création, mon accompagnateur était Ami Mohamed, Mon comptable » Répondant : entrepreneur de "GNS"
		« J'ai su gérer les problèmes rencontrer d'abord par mon expérience, puis en confrontation avec le terrain et puis mon mari m'a beaucoup, il y a mon comptable qui me conseil aussi » Répondant : entrepreneur de "WANYLAB"
		« Pendant la période de création, j'en ai eu aucun accompagnement. Déjà on s'estimait heureux de passer 5min avec l'agent de l'ANSEJ » Répondant : entrepreneur de "GNS"
		« Mon réseau m'a aidé beaucoup par rapport aux clients. Moins dans les procédures de création, pour ça c'était uniquement mon mari et mon père et un peu mes anciens managers » Répondant : entrepreneur de "WANYLAB"
	Suivi administratif	« Dans le cas de l'ANSEJ, on accompagne le promoteur dans le cadre des procédures administratives uniquement » Répondant : Accompagnatrice à l'ANSEJ
		« L'ANSEJ n'accompagne, même pas le financement, mais uniquement dans le coté administratif » Répondant : entrepreneur de "FECOM IT"
Profil accompagnateur	Il existe un esprit d'accompagnement chez les accompagnateurs de l'ANSEJ	« A mon avis, le rôle de l'accompagnateur est, lorsque le promoteur vient avec un idée générale, l'accompagnateur va l'orienter pour détailler cette idée » Répondant : Accompagnatrice à l'ANSEJ
		« Être accompagnateur c'est de faire faire, faire travailler son subordonné et pour faire cela il faut avoir de l'empathie. Il se mettre à la place de l'autre pour

Annexes

			<p>comprendre son point de vue » Répondant : Cadre responsable à l'ANSEJ</p>
			<p>« Le rôle de l'accompagnateur, à mon avis, c'est le conseil, en principe c'est un guide. Si je guide le projet du bout en bout comment va-t-il échouer ? Impossible qu'il ne trouve pas de marché, je fais toutes les études nécessaires, avant de financier le projet, pour savoir si il va se réaliser ou pas, pas comme l'étude qu'on fait maintenant. L'objectif ça va être si je finance 10 projets, j'aurais 10 entreprises qui réalisent du bénéfice. Je vois qu'un projet ne va pas se réaliser je l'arrête dès le début » Répondant : Conseillère accompagnatrice à l'ANSEJ</p>
		<p>Le personnel de l'ANSEJ fait des efforts d'accompagnement</p>	<p>« Imaginez, même leurs téléphones ne fonctionnent pas. Heureusement, que j'ai sympathisé avec quelques jeunes et ils m'ont donné leur numéros personnel » Répondant : entrepreneur de "FECOM IT"</p> <p>« Heureusement que je suis toujours bien accueillie, même si je suis toujours en position de réclamation, ils sont gentils avec moi » Répondant : entrepreneur de "FECOM IT"</p> <p>« Il y a des cas où la personne ne sait même pas écrire, mais dans la pratique elle maîtrise très bien son métier. Ils ramènent toujours avec eux un cartable remplis de tous les papiers, et c'est à moi d'organiser à chaque fois leurs papiers et expliquer à chaque fois. Il demande de l'aide là où ils trouvent de la gentillesse. Dès fois un document donné par la banque, ils viennent à l'ANSEJ pour leur expliquer de quoi s'agit-il » Répondant : Conseillère accompagnatrice à l'ANSEJ</p>

Annexes

			« Quand on parle d'accompagnement, il y avait une personne à l'accueil qui a traité mon dossier, qui était, sincèrement très correcte, et professionnel » Répondant : entrepreneur de "WANYLAB"
		Le profil de l'accompagnateur	« À mon avis l'accompagnateur doit être du domaine de l'économie ou gestion. Il doit se munir d'une bonne gestion du stress, de la pression, une bonne communication pour pouvoir gérer le monde » Répondant : Cadre responsable à l'ANSEJ
		Les accompagnateurs agissent différemment d'un cas à un autre	« Généralement j'agis avec les promoteurs selon le cas, ça revient aussi au caractère du promoteur j'essaie de m'adapter » Répondant : Accompagnatrice à l'ANSEJ
			« Quand tu va partir aux annexes (agences) il faut assister à des entretiens avec plusieurs accompagnateurs et pas la même journée, déjà qu'il y a plusieurs mentalités et même la même personne peut agir différemment (lorsque elle était accompagnatrice). » Répondant : Formatrice à l'ANSEJ
			« Si vous recevez 20 personnes par jour, vous allez avoir 20 mentalités différentes. Il y a celui qui a des difficultés à comprendre, celui qui a des connaissances, celui qui comprend très bien son projet...etc. L'accompagnateur doit être un psychologue (avec un temps de plaisanterie). Si un promoteur qui ne sait pas lire je dois lui lire ce qu'il faut. Je doit suivre sa méthode pour pouvoir lui expliquer » Répondant : Conseillère accompagnatrice à l'ANSEJ
			« Dès le début je perçois le promoteur sérieux, je saurais avec qui je vais me casser la tête » Répondant : Conseillère accompagnatrice à l'ANSEJ
com muni catio	avec et entre les	Absence d'une collaboration entre les parties prenantes	« A mon avis, il faut un correspondant de la CNAS ici l'annexe pour vérifier l'affiliation du promoteur avant qu'il

Annexes

			s'engage dans les procédures de l'ANSEJ » Répondant : Conseillère accompagnatrice à l'ANSEJ
		Absence de dispositif de gestion des parties prenantes	« En ce qui concerne les procédures administratives, le problème se situe au niveau de leur cohérence. Si par exemple, on connaît la procédure, même si elle sera longue, on saura la gérer. Mais le problème c'est chacun fait de son gré. Chaque banque travail avec des procédures spécifique, chaque bureau des impôts travail de sa manière ...etc. » Répondant : Cadre responsable à l'ANSEJ
			« J'aurais aimé faire des réunions de coordination régulières avec les entités tel que les impôts, CNAS, banques ... afin de voire comment orienter le promoteur et mieux l'informer » Répondant : Accompagnatrice à l'ANSEJ
			« La banque qui est censée être un partenaire, pour moi elle est plus une contrainte, elle m'a pas beaucoup aidé. Peut être, c'est uniquement à ma banque, vu que je connais quelqu'un qui a fait l'ANSEJ et sa banque lui a même accordé un crédit d'exploitation. Mais ma banque a refusé sous le prétexte qu'ils n'accordent pas ce genre de crédit aux promoteurs de l'ANSEJ. Au début, j'ai eu même du mal à avoir un chéquier !! Et le pire elle sait que j'ai des rentrées d'argent, d'ailleurs elle me dit souvent « ah ça marche bien !!» ça c'est la directrice de l'agence, par contre les agents sont plus souples, dès fois je fais des chèques et je suis à découvert, il m'appel on me disant voila il vous manque telle somme d'argent, et du coup je la dépose sur le champ » Répondant : entrepreneur de "WANYLAB"

Annexes

		Absence de synchronisation de l'information entre les parties prenantes	« Vous allez à la banque, elle vous demande un document, vous cherchez ce document au près de l'ANSEJ, il n'existe pas, vous revenez à la banque elle vous dit qu'és qu'ils ont à l'ANSEJ ? Et ainsi la personne est perdue. Il n'y a aucune coordination entre les services, alors qu'ils travaillent tous pour le même promoteur » Répondant : entrepreneur de "GNS"
			« Il n'y a aucune synchronisation entre les différentes parties » Répondant : entrepreneur de "FECOM IT"
			« L'application de la loi en Algérie inclut des vides juridiques. Même si on connaît la loi, on ne sait pas comment elle est appliquée. Donc même si on a l'information, elle peut changer à tout moment en changeant l'espace et le temps. Vous imaginez deux ministres prennent deux décisions contradictoires !! Dans un même gouvernement !! » Répondant : entrepreneur de "IHS"
		Il y a un manque de transmission d'information entre les différentes parties prenantes	« Quand je demande des questions généralistes au gens de l'ANSEJ, ils répondent mais si je demande des questions plus précises à propos des problèmes que je rencontre et bien ils n'ont pas de réponses » Répondant : entrepreneur de "FECOM IT"
		Prise en conscience insuffisante de l'importance du management des parties prenantes	« Je n'ai jamais réfléchi au point des parties prenantes, mais maintenant que vous le dites, les salariés sont la première partie prenante à qui je pense » Répondant : entrepreneur de "WANYLAB"
Transmission de l'information		Absence de dispositif d'écoute	« Vous imaginez, je demande à parler au secrétaire général de l'ANSEJ, il est là à l'écoute mais si vous allez au niveau des annexes, il y a personne à vous écouter. Vous êtes livré à vous-même et encore pire, avec mépris !! » Répondant :

Annexes

		entrepreneur de "IHS"
	Absence de dispositif de communication et de concertation à l'annexe	« Pendant la période où j'exerce autant que responsable, j'en ai jamais fait de réunion. Je ne vois tout simplement pas l'utilité. Si quelqu'un a quelque chose à dire, il le dit sans réunion. Et si moi j'ai quelque chose à dire à mes subordonnés je préfère le faire individuellement » Répondant : Cadre responsable à l'ANSEJ
	Absence de dispositif de transmission de l'information du promoteur à l'ANSEJ	« C'est désolant, quand on a un bon projet, des bonnes idées mais pas d'interlocuteur au niveau des responsables » Répondant : entrepreneur de "IHS"
	Absence de transmission de l'information entre promoteurs de l'ANSEJ	« Pendant la période de création, je n'étais en contact avec aucun autre entrepreneur, sauf les gens que j'ai rencontré à l'annexe, mes amis du combat » Répondant : entrepreneur de "GNS"
	Amélioration des dispositifs de transmission d'information	« Lors de la création, ma séance d'accompagnement était très stressante. Même d'ailleurs pour l'étude technico-économique, ils avaient un tableau un remplir selon les données qu'ils ont. Contrairement à l'extension, on discutait des factures proforma, quand es qu'il faut arranger... etc. Par exemple moi j'étais victime de la dévaluation du dinar mais ils m'avaient bien expliqué, après il faut assumer » Répondant : entrepreneur de "WANYLAB"
	Dispositif de communication insuffisant	« Lors de la création des statuts, on m'avais pas informé qu'on pouvait faire un statut de SARL ou EURL. Je croyais qu'on ne pouvait faire que le statut d'une personne physique. A cause de ce statut je paye 13% de mon chiffre d'affaire à la CASNOS, alors que j'aurais pu diminuer ce pourcentage que choisissant un autre statut, sachant que

Annexes

		mon objectif principal au s'orientant vers l'ANSEJ est de diminuer mon imposition » Répondant : entrepreneur de "GNS"
	Dispositif de communication peu fiable aux yeux des entrepreneurs	« Vous n'avez pas cette aisance de vous dire je suis face à cette personne qui va m'écouter et m'orienter » Répondant : entrepreneur de "GNS"
	Dispositif de remonter de l'information n'est pas efficace	« Je propose souvent des améliorations, même par écrit. Mais je ne vois aucun retour, aucune réaction » Répondant : Conseillère accompagnatrice à l'ANSEJ
	Dispositif de transmission d'information insuffisant	« Un jour, je rentre à l'annexe je trouve qu'ils n'arrivaient pas à travailler à cause d'un problème d'impression. J'ai proposé mes services gratuitement, mais en contre partie j'ai reçu leur sympathie. Ils ont commencé à me connaître au moins pour suivre mon dossier » Répondant : entrepreneur de "GNS"
		« Les projets de l'ANSEJ/CNAC/...etc. ont droit à 20% des projets sur le marché public, je ne l'ai su qu'en écoutant la radio. Et pire, je ne trouve aucune preuve sur la législation pour que je puisse tirer profit de cet avantage. S'il y avait un document officiel par exemple, je l'aurais indexé au dépôt de mon offre » Répondant : entrepreneur de "GNS"
	Il y a un manque d'information par rapport aux procédures externes à l'ANSEJ	« Si je demande si je peux commencer mon activité ils me disent : DEBER RASSEK, on ne sait pas, oui peut être ... » Répondant : entrepreneur de "FECOM IT"
	Il y a un manque de disponibilité de l'information dans le dispositif de l'ANSEJ	« On a besoin d'être informé sur les détails. Des informations que les agents de l'ANSEJ, Impôts, CNAS ... sont censés avoir mais ne l'ont pas. Je peux avoir l'information via mon réseau, mais j'en besoin d'une source officielle » Répondant : entrepreneur de "FECOM IT"

Annexes

		<p>L'information n'est pas suffisante pour que l'entrepreneur puisse se protéger</p>	<p>« Les articles des cahiers des charges ne sont pas claires. Aux yeux du lecteur, promoteur, ANSEJ, impôts ... on n'est pas protégés » Répondant : entrepreneur de "FECOM IT"</p>
		<p>Le dispositif de transmission d'information n'est pas suffisant</p>	<p>« L'information nous est transmis de la hiérarchie par mail, par écrit, par des personnes qui viennent de l'antenne et puis si on a besoin d'une information, il faut la chercher, il ne faut pas attendre qu'on te la ramène » Répondant : Conseillère accompagnatrice à l'ANSEJ</p>
			<p>« En ce qui concerne la transmission d'information de la hiérarchie ça se fait pas les notes ou circulaires. Et pour le sens inverse, ça se fait par écrit aussi en passant par tout les niveaux hiérarchiques » Répondant : Cadre responsable à l'ANSEJ</p>
			<p>« La transmission de l'information se fait par voix hiérarchique en écrit » Répondant : Accompagnatrice à l'ANSEJ</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Organisation et conditions du travail</p>	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Charge de travail</p>	<p style="text-align: center;">Diminution de la charge de travail</p>	<p>« La charge de travaille a beaucoup diminuée. Etant plus alaise par rapport à avant, nous permet de mieux vérifier notre travaille, de ne pas faire des erreurs et si on fait des erreurs on les corrige facilement... etc. » Répondant : Conseillère accompagnatrice à l'ANSEJ</p>
			<p>« Concernant les perturbations, avant avec le monde qui venait chaque jour, je reçois un promoteur, un autre debout devant lui, un autre intervient ...etc. Mais aujourd'hui, c'est beaucoup mieux, je reçois mieux les promoteurs » Répondant : Conseillère accompagnatrice à l'ANSEJ</p>
			<p>« La charge de travail a beaucoup diminué avec l'intégration de la condition du diplôme et il y a aussi des activités gelés. Avant, on ne pouvait ni mangé ni boire »</p>

Annexes

		Répondant : Accompagnatrice à l'ANSEJ
	Importante charge de travail	« Je n'habite pas loin de l'agence donc je suis sorti à 5h30 de chez moi, j'arrivais à 6h de matin et je trouvais déjà une longue file d'attente, j'avais le numéro 375. Et l'agence n'ouvre qu'à partir de 9h. » Répondant : entrepreneur de "GNS"
		« Pour chaque dossier financé il y a 6 nouveau dossier, comment pouvoir tous les suivre un par un ? » Répondant : Formatrice à l'ANSEJ
		« Je peux le prendre en charge et avec plaisir, mais si j'ai le temps à lui consacrer » Répondant : Formatrice à l'ANSEJ
		« L'accompagnateur a une charge de travail énorme » Répondant : Formatrice à l'ANSEJ
		« Je viens de former une centaine durant ce mois comment je vais les suivre tous. Et puis on est maximum deux formateurs par antenne et chaque antenne suit plusieurs annexes et chaque annexes des centaines de dossiers » Répondant : Formatrice à l'ANSEJ
		« En principe, je suis sensé passer mon magister, mais je n'ai pas le temps de continuer mes études » Répondant : Conseillère accompagnatrice à l'ANSEJ
		« (Associatif) Je n'est pas le temps de sortir du cadre de l'ANSEJ. Je suis rentré à 8h il est midi et quart je me suis pas arrêté une minute. Et encore, là on est libre par rapport à avant, on arrive à respirer, à boire de l'eau. Avant on avait même pas le temps de s'arrêter pour boire de l'eau » Répondant : Conseillère accompagnatrice à l'ANSEJ
	L'ANSEJ est passé par une période Boom avec une grande charge de travail	« L'ANSEJ est victime de son succès » Répondant : entrepreneur de "IHS"

Annexes

		« Pour mon cas, à l'époque j'ai trouvé des personnes à l'écoute, mais aujourd'hui c'est complètement différent, je ne sais même pas pourquoi » Répondant : entrepreneur de "IHS"
l'aménagement et l'agencement des bureaux	Amélioration dans les conditions de travail	« Je tiens à signaler, l'amélioration entre la période quand j'ai lancé mon entreprise et ces derniers temps quand j'ai fait l'extension. Avant, il y avait pas un aussi bon accompagnement par rapport à l'information, par contre maintenant si, on peut voir l'amélioration. Déjà ne serait-ce que dans la salle d'attente, avant pour avoir une information on attendait l'un sur l'autre, aujourd'hui, c'est une salle climatisée, on est bien accueillis ...etc. » Répondant : entrepreneur de "WANYLAB"
	Amélioration des conditions de travail mais toujours pas suffisante	« L'espace de travail s'est beaucoup amélioré, sauf qu'il est toujours pas adéquat par rapport à la fonction d'accompagnement. A mon avis pour pouvoir accompagner une personne, il faut un bureau singulier et non pas multiple » Répondant : Conseillère accompagnatrice à l'ANSEJ
	Il manque des bureaux adapté à la réception personnalisée des promoteurs	« Mais bon il faut les comprendre, ils avaient des tonnes de document. Ils avaient la tête ailleurs. Ils avaient peur de perdre un document » Répondant : entrepreneur de "GNS"
	L'agencement des locaux entraine des difficultés de travail	« Il n'y avait pas de l'information, une anarchie totale, le désordre, et puis, ils n'avaient pas les locaux pour » Répondant : entrepreneur de "GNS"
Division du travail	Amélioration des procédures interne	« Quand j'ai eu un problème par rapport aux impôts, la dame (accompagnatrice) a vue que le problème sortait de son champ de compétence, elle m'a orienté vers l'antenne pour plus d'information au service juridique. Là encore j'étais très bien accueillie et informée » Répondant :

Annexes

		entrepreneur de "WANYLAB"
	Certaines fonctions à l'organigramme ne sont pas respectées sur le terrain	« Dans l'organigramme, il y a conseiller accompagnateur, accompagnateur et chargé d'étude, trois métier différents. Ça commence avec le chargé d'étude qui fait l'étude du dossier puis il y a l'accompagnateur qui sert de guide pour le promoteur et enfin le conseiller qui vérifie le travail de ces deux personne dans l'intérêt du promoteur. Sauf que dans la réalité on n'applique pas l'organigramme, l'accompagnateur est un passe par tout, il fait le tout» Répondant : Conseillère accompagnatrice à l'ANSEJ
		« En principe je suis conseillère, je ne touche pas au dossier. Je suis rémunéré autant que conseillère mais je travaille autant qu'accompagnatrice et chargée d'étude. » Répondant : Conseillère accompagnatrice à l'ANSEJ
	Il existe une certaine coopération entre les services de l'ANSEJ en interne	« Les autres services connaissent très bien notre travail, on connaît très bien leur travail, pour pouvoir mieux informer le promoteur » Répondant : Conseillère accompagnatrice à l'ANSEJ
	Il existe une répartition logique dans l'organigramme qui n'est pas respecté sur le terrain	« Si je faisais uniquement les taches de conseillère, j'aurais eu le temps pour avoir plus d'information. Aujourd'hui avec la charge de travaille qu'on a, si tu n'a pas l'information, tu n'a pas le temps de la chercher » Répondant : Conseillère accompagnatrice à l'ANSEJ
	La répartition des pouvoirs et des missions est remise en cause	« Ce qui me perturbe au travail, c'est de faire un travail qui n'est pas sensé être le mien » Répondant : Cadre responsable à l'ANSEJ
	La tâche de gérance des problèmes avec les parties prenantes devrait être réalisée au sein de l'annexe et non pas à l'antenne	« On a le responsable accompagnement, au niveau de l'antenne pour gérer les déplacement au niveau des banques, impôts ... dans le cas où les promoteurs ont un

Annexes

		problème au niveau d'une de ces entités » Répondant : Accompagnatrice à l'ANSEJ
Intéret du travail	Inadaptation des procédures d'évaluation des projets par rapport à la réalité	« Entre quelqu'un qui veut avoir un camion HERBEL pour faire du transport et quelqu'un qui veut créer un école, c'est quand même différent. On ne peut pas les traiter à pied d'égal » Répondant : entrepreneur de "IHS"
	Procédures rigides	« Notre autonomie se limite l'annexe, c'est-à-dire tant que ça ne touche pas le dispositif, on peut se doter d'une certaine autonomie, par exemple, dans l'agencement des bureaux, on pourra s'organiser en interne sans toucher le dispositif » Répondant : Conseillère accompagnatrice à l'ANSEJ
	Travail jugé routinier	« ...et avec un travail routinier ; il fait toujours le même travail. » Répondant : Formatrice à l'ANSEJ
	Un manque d'autonomie est ressenti par les accompagnateurs, ce qui restreint leur marge de manœuvre	« Dans notre travaille tout est fixé, on ne peut rien faire par notre propre initiative » Répondant : Conseillère accompagnatrice à l'ANSEJ
Mise en œuvre de la stratégie	Incohérence entre les pratiques et l'orientation stratégie	« J'ai constaté qu'il a un décalage entre le sommet de l'ANSEJ et le niveau des annexes. La bonne volonté de sommet y est, mais en arrivant en bas d'échelle c'est complètement différent » Répondant : entrepreneur de "IHS"
		« Le respect des promoteurs ne se fait pas par des paroles. Il se fait par des actions, en mettant à sa disposition le climat et les capacités nécessaires » Répondant : entrepreneur de "IHS"
	L'ANSEJ a pour objectif la création d'emploi	« Ils m'appellent pour participer à la foire, ma première question était à propos du public de cette foire. Je dois préparer ma foire comme j'ai l'habitude de le faire. La réponse était qu'il y'aura beaucoup de monde des

Annexes

			<p>sociétés, d'autres promoteurs de l'ANSEJ ... à ma grande surprise une fois arrivé c'est un foire de l'emploi !! » Répondant : entrepreneur de "FECOM IT"</p>
		L'entrepreneuriat est entrain de se développer en Algérie	<p>« Aujourd'hui quand on veut recruter, une bonne partie de la main d'œuvre qualifié, a décidé de créer son entreprise et faire appel à ce genre de dispositif » Répondant : entrepreneur de "FECOM IT"</p>
Procédures de création d'entreprise	Contenu et niveau de complexité	Allègement des procédures complexes et lourdes	<p>« À l'époque, le dépôt de dossier n'était pas comme aujourd'hui avec un formulaire et tu passes, il se faisait en plusieurs copies je me souviens d'avoir dépensé une grande somme d'argent uniquement sur les photos copies » Répondant : entrepreneur de "GNS"</p>
		Amélioration dans les procédures	<p>« Aujourd'hui, heureusement que le promoteur n'est pas obligé de louer, par ce que avant il fallait louer. Et louer pendant 2ans, sans travaille ce n'est pas facile » Répondant : entrepreneur de "WANYLAB"</p>
			<p>« Contrairement à aujourd'hui, à l'époque on devait louer avant d'avoir le crédit. Heureusement qu'ils se sont rendu compte que cette démarche est fausse » Répondant : entrepreneur de "GNS"</p>
		Inadaptation des procédures de création d'entreprise	<p>« Avant d'avoir le crédit, j'avais mon registre, le local loué, certificat d'existence, j'étais réglo et j'ai eu un travail à faire. J'ai demandé à l'ANSEJ si je peux commencer à travailler, ils m'ont répondu que non. Heureusement que je ne l'ai pas pris en considération, du moins pour payer la location » Répondant : entrepreneur de "GNS"</p>
		Les procédures de création à l'ANSEJ sont jugées par le personnel, adéquates	<p>« Personnellement, je trouve que les procédures administratives actuelles rentrent dans les normes, c'est le minimum. Je ne vois aucun document à éliminer » Répondant : Conseillère accompagnatrice à l'ANSEJ</p>

Annexes

		<p>Les procédures sont complexes et lourdes</p>	<p>« Entre dépôt et passage à la commission, j'ai passé 8 mois » Répondant : entrepreneur de "GNS"</p> <p>« Pour avoir le chèque de la banque ça a pris du temps quand même. C'est une bureaucratie typique » Répondant : entrepreneur de "GNS"</p> <p>« Pour quelqu'un qui n'a pas d'expérience, c'est un enfer. On l'envoi directement à un labyrinthe» Répondant : entrepreneur de "GNS"</p> <p>« Le faite de dire je vais faire l'ANSEJ pour nous c'est de la bureaucratie, c'est un paquet de papier, donc je me décourage » Répondant : entrepreneur de "FECOM IT"</p> <p>« J'ai déposé le dossier en 2010 ... et avec les procédures je n'ai créé mon registre de commerce qu'en 2014 » Répondant : entrepreneur de "FECOM IT"</p> <p>« Je me suis orienté vers l'ANSEJ pour bénéficier des avantages fiscaux, des avantages que je n'arrive pas à avoir, à ce jour, à cause de la lourdeur bureaucratique. Et j'ai commencé à travail il y'a de sa 1 an » Répondant : entrepreneur de "FECOM IT"</p> <p>« Je connais des cas qui, depuis 2012 n'ont pas eu leur crédit. A mon avis attendre 3ans pour la création administrative de l'entreprise, c'est trop !! Les pauvres sont désespérés » Répondant : entrepreneur de "IHS"</p> <p>« Pourquoi la loi chez nous est différente des autres pays ? Somme-nous meilleurs pour se différencier ? » Répondant : entrepreneur de "IHS"</p> <p>« Un jour un promoteur lui manquais un document est son dossier est à l'antenne, qu'es ce qu'ils font, ils renvoient le dossier à l'annexe pour que le promoteur amène ce document et après l'annexe renvoi le dossier à l'antenne</p>
--	--	---	---

Annexes

Evaluation des projets et passage à la commission		pour la suite de la procédure. Pourquoi faire ? Pourquoi trimbaler le monsieur ? Pourquoi ne pas aider quand on peut le faire ? Après tout il ne faut pas s'éloigner de l'objectif de l'ANSEJ. Son objectif c'est d'aider des personnes à créer leur propre entreprise » Répondant : Cadre responsable à l'ANSEJ
		« La lourdeur bureaucratique joue contre sa faveur (L'ANSEJ) » Répondant : entrepreneur de "IHS"
	Procédures insuffisantes	« A mon avis, l'étude de marché est une étude obligatoire que le promoteur doit faire et que l'ANSEJ doit exiger » Répondant : Conseillère accompagnatrice à l'ANSEJ
	Processus stressant	« Tout sa joue sur le moral, si on n'a pas le nerf solides, si on n'est pas un bon gestionnaire de sois, ce n'est pas évident » Répondant : entrepreneur de "GNS"
	Il faut défendre son projet leur du passage à la commission	« Au niveau de la commission, si les banquiers commencent à critiquer les choix de matériel, il faut juste savoir défendre son projet et surtout son choix. Je ne suis un banquier, mais à mon avis ils le font exprès. Quand même, il faut avoir le baguage pour défendre son idée » Répondant : Cadre responsable à l'ANSEJ
	L'étude de faisabilité n'est pas prise en compte lors de l'évaluation des projets	« Lors de la commission, le promoteur doit défendre son projet. S'il n'est pas apte à défendre son projet c'est qu'il n'est pas apte à le réaliser » Répondant : Accompagnatrice à l'ANSEJ
		« Quand j'ai présenté mon dossier pour la première fois, j'ai élaboré tout un dossier d'étude de faisabilité, en croyant que cela va jouer à ma faveur. Mais non, lors de la commission, ils m'ont affirmé qu'ils n'ont pas besoin de mon étude » Répondant : entrepreneur de "FECOM IT"

Annexes

		<p>La commission d'évaluation ne prend pas en considération le facteur d'expérience dans l'évaluation des projets</p>	<p>« Les jeunes nouveaux diplômés, auront beaucoup de difficulté à réussir. Je ne vois pas comment ils vont réussir. A mon avis, il faut ouvrir le dispositif à partir de l'âge de 30ans et qu'il doit avoir un minimum d'expérience (5ans à 7ans) » Répondant : entrepreneur de "FECOM IT"</p>
		<p>La commission ne prend pas en considération la réussite des projets lors de leur évaluation</p>	<p>« Il y a aucune statistique à propos des projets morts, mais ces projets là était déjà déficitaire lors de la création. Comment donner de l'argent à un projet déficitaire ? » Répondant : entrepreneur de "FECOM IT"</p>
		<p>La commission ne prend pas en considération le facteur d'innovation quand à la sélection des projets</p>	<p>« Je me suis présenté à l'annexe pour exposer des projets innovants, en principe c'est un point fort pour mon entreprise. Mais la réponse est claire et nette, il ne faut pas sortir du cadre du dispositif » Répondant : entrepreneur de "FECOM IT"</p> <p>« Il y avait un projet très innovant et comme toujours, lors de la commission, ils n'ont pas trouvé quoi toucher par rapport au matériel vu qu'il maîtrise son sujet, ils lui ont enlevé le véhicule » Répondant : Conseillère accompagnatrice à l'ANSEJ</p>
		<p>Les membres de la commission ne sont pas du métier du projet</p>	<p>« Dans le comité, ils y a les banquiers qui interviennent pour demander ; pourquoi tel serveur ? Pourquoi tel marque ?...etc. Je leur ai répondu que je fais le financement mix (promoteur/ANSEJ) et que j'en ai pas besoin de votre argent, je suis là uniquement pour les avantages, en plus que vous intervenez sur mon domaine, mon métier, je suis mieux renseigné que vous » Répondant : entrepreneur de "FECOM IT"</p>
		<p>Les procédures utilisées lors de la commission ne correspondent pas aux méthodes d'évaluation de projet</p>	<p>« (À la commission) Une dame me demande quel sont les types de câble, je réponds qu'il ne s'agit pas de types mais de protocole. Si je commence à vous les citer vous n'aller</p>

Annexes

			rien comprendre » Répondant : entrepreneur de "GNS"
		Processus d'évaluation des projets inadapté avec la nature des projets	« Au niveau de la commission, il y a des banquiers, ils n'ont pas l'habilité de contrôler un projet d'un métier spécifique que ce soit l'hôtellerie, médical, informatique ... Je pense qu'il ya une fausse approche » Répondant : entrepreneur de "IHS"
		Traitement des dossiers en égalité et non en équité	« Je me souviens, il y avait une personne qui disait : « moi je prends l'argent et je pars » j'étais choqué du faite que je vais être évalué de la même manière que lui » Répondant : entrepreneur de "WANYLAB"
			« Je ne suis pas un policier, je n'ai aucune raison de freiner son dossier » Répondant : Cadre responsable à l'ANSEJ
Exigences		L'ANSEJ exige la condition du chômage	« J'ai hésité de quitter l'entreprise, quitter un salaire, j'avais un bon salaire, une autorité, une notoriété aussi. Il fallait commencer à partir du zéro, mais c'était un bon challenge » Répondant : entrepreneur de "WANYLAB"
			« (La période entre la démission et le lancement) c'était une période infernal, d'instable, d'incertain ... » Répondant : entrepreneur de "GNS"
			« J'étais en train d'attendre, attendre quoi je ne sais pas, et pour quelqu'un marié et qui a des enfants ce n'est pas évident » Répondant : entrepreneur de "GNS"
		L'ANSEJ fait des efforts pour la sélection	« Heureusement, dernièrement ils exigent un diplôme. Mais bon, ils acceptent n'importe quel diplôme » Répondant : entrepreneur de "FECOM IT"
		L'ANSEJ n'accepte que les chômeurs	«J'avais une société, Je voulais juste bénéficier des avantages fiscaux, normalement au contraire c'est bien que l'entreprise travail bien, mais eux non ils n'acceptent que les chômeurs alors je l'ai mis sous un autre statut au

Annexes

			<p>nom de ma femme pour pouvoir déposer le dossier ANSEJ. Ils m'ont obligé de faire se détournement » Répondant : entrepreneur de "FECOM IT"</p>
		<p>L'entrepreneur gère comme il peut la période sur laquelle il doit rester chômeur</p>	<p>« L'entreprise ou j'étais, m'a aidé dans le sens ou quand j'ai décidé de crée mon entreprise, elle m'a gardé en contrat consultant. Donc je n'étais plus affiliée mais je travaillais à mi-temps. Déjà pour l'entreprise pour pouvoir former la personne qui va prendre la relève, et puis pour moi pour assurer la période de transition et on va dire de chômage » Répondant : entrepreneur de "WANYLAB"</p> <p>« Je travaillais en freelance pendant la période d'attente pour pouvoir subvenir à mes besoins » Répondant : entrepreneur de "GNS"</p>
		<p>Les entrepreneurs contournent la condition du chômage</p>	<p>« La partie où la lenteur peut être gênante, c'est quand on n'est pas censé travailler pendant cette période. Dans me cas j'ai eu l'avantage de décrocher des contrats d'expertise » Répondant : entrepreneur de "WANYLAB"</p>
		<p>Les procédures ne sont pas adaptées avec le terrain</p>	<p>« Trouvez-vous normal qu'un jeune promoteur, avec des diplômes, avec des titres au niveau international, des formations de niveau mondial, il part à l'ANSEJ, on lui dit non, on ne reconnait pas vos diplômes » Répondant : entrepreneur de "IHS"</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Profil entrepreneurs</p>	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">compétences</p>	<p>Avoir de l'expérience joue en la faveur de l'entrepreneur</p>	<p>« Avant de créer mon entreprise, j'ai attendu 13ans. 13ans dans la vie professionnel, où je me suis forgé une personnalité, je me suis fait une place, des connaissances, des clients, sans ça, je n'aurais pas réussi. » Répondant : entrepreneur de "GNS"</p> <p>« Sans mon expérience je m'aurais pas aventurier, dans une aventure à 3 millions de dinars » Répondant : entrepreneur de "GNS"</p>

Annexes

Gestions du temps		<p>« Si je n'avais pas des connaissances dans les domaines, ou des compétences de gestion, le portefeuille client je me serais pas lancer » Répondant : entrepreneur de "GNS"</p> <p>« J'avais les connaissances, le portefeuille client, les gens sur lesquels je peux compter, donc je me suis dit il est temps de me lancer » Répondant : entrepreneur de "GNS"</p> <p>« Pendant la foire SALEM, j'étais le seul exposant à organiser une tombola pour me faire connaître, comment j'ai eu cette idée ? C'est à travers mon expérience. Ce genre de technique pour me différencier, personne ne peut les avoir sans être passer par le terrain » Répondant : entrepreneur de "GNS"</p> <p>« J'avais un avantage d'avoir déjà travaillé à l'administration, donc je connais, un peu, les rouages du système. Ça m'a beaucoup aidé, dans le sens où je savais quoi faire, quand le faire et vers qui retourner dans le cas de besoin » Répondant : entrepreneur de "GNS"</p>
	L'expérience joue un rôle crucial dans la conception du projet entrepreneurial	<p>« L'idée de mon entreprise est l'aboutissement d'une carrière » Répondant : entrepreneur de "WANYLAB"</p> <p>« Je pense qu'il faut acquérir une certaine maturité, une certaine expérience pour se lancer dans l'entrepreneuriat » Répondant : entrepreneur de "WANYLAB"</p>
	Manque de compétence chez les promoteurs	<p>« L'étude qu'on fait, en principe ça se fait, point par point, avec le promoteur, pour que ce soit identique avec la réalité du projet. Par ce que, dans notre guide de l'ANSEJ, le promoteur doit avoir le bagage pour faire cette étude si non il n'est apte à créer une entreprise » Répondant : Conseillère accompagnatrice à l'ANSEJ</p>
	Gestion du temps non efficace	<p>« Ils sont tellement précipité de décroché le crédit qu'ils font n'importe quoi et n'importe comment pour faire</p>

Annexes

			avancer les choses » Répondant : Formatrice à l'ANSEJ
		L'entrepreneur gère du mieux qu'il peut son temps	« Pour gérer mon temps, moi je délègue beaucoup, c'est façon de faire confiance à mon personnel et de le responsabiliser et cela je l'ai appris par mon expérience » Répondant : entrepreneur de "WANYLAB"
			« Si j'arrive à gérer mon temps, c'est par ce que je suis une personne qui délègue, mais contrôle aussi. Et puis je ne peut pas tout faire tout seul » Répondant : entrepreneur de "IHS"
		L'entrepreneur gère son temps du mieux qu'il peut pendant la période de création à l'ANSEJ	« Pour mon expérience à l'ANSEJ, on m'avais dit que ça va prendre du temps, et en effet c'était le cas. Mais je pense que ça a pris le temps qu'il fallait » Répondant : entrepreneur de "WANYLAB"
	Orientation de l'entrepreneur	Disponibilité de l'esprit entrepreneurial	« J'en ai pas planification proprement dit, mais j'ai fait un simple calcule par rapport aux dépenses obligatoires et j'ai me suis fixer l'objectif de les couvrir. Mon premier objectif était de couvrir le loyer vu que j'étais tout seul donc pas de dépense de salaire. Bon il y avait d'autres dépenses, mais je devais au moins avoir de quoi payer le loyer de l'année d'après pour pouvoir continuer à travailler » Répondant : entrepreneur de "GNS"
		Il existe des entrepreneurs qui s'orientent vers l'ANSEJ uniquement pour le détournement du crédit	« Je me souviens, il y avait une personne qui disait : « moi je prends l'argent et je pars » j'étais choqué du faite que je vais être évalué de la même manière que lui » Répondant : entrepreneur de "WANYLAB"
		Il existe des entrepreneurs qui s'orientent vers l'ANSEJ uniquement pour les avantages fiscaux	«J'avais une société, Je voulais juste bénéficier des avantages fiscaux, normalement au contraire c'est bien que l'entreprise travail bien, mais eux non ils n'acceptent que les chômeurs alors je l'ai mis sous un autre statut au nom de ma femme pour pouvoir déposer le dossier ANSEJ.

Annexes

d'une améli mpag neme nt par le résea			Ils m'ont obligé de faire se détournement » Répondant : entrepreneur de "FECOM IT" « Je n'étais pas intéressé par le crédit ANSEJ, mais plutôt par rapport aux avantages que le dispositif offre » Répondant : entrepreneur de "IHS" « J'ai proposé une autre formule, autofinancement, c'est-à-dire avoir uniquement les avantages. Ou même pas à l'ANSEJ, au CNRC un nouveau registre doit bénéficier des avantages » Répondant : entrepreneur de "FECOM IT"
		Les idées de projets qui existent à l'ANSEJ ne sont pas diversifiées	L'agent arrive annonce qu'aujourd'hui ils n'acceptent que les dossiers transport, sur l'environ de 500 personnes. Ils sont tous restés sauf moi, et un autre plombier » Répondant : entrepreneur de "GNS" « Quand je me déplace à l'ANSEJ, qu'est ce que je trouve ? Pizzeria, chauffeur, transport. C'est les petits métiers. Je ne vois pas par exemple un cabinet de conseil. En plus les pauvres ils sont jeunes » Répondant : entrepreneur de "FECOM IT"
		Manque d'implication des promoteurs	« Ils ont étaient informé sur des choses mais qu'ils les prennent à la légère puis ils se retrouvent avec des problèmes. » Répondant : Formatrice à l'ANSEJ
			« On ne peut pas les protéger si ils ne se protègent pas eux-mêmes. » Répondant : Formatrice à l'ANSEJ
			Un des problèmes des nouveaux entrepreneurs c'est le recouvrement, par ce qu'on est tellement assoiffés de clientèle qu'on essaye d'avoir un maximum de client, mais des fois il y a des clients qui ont du mal à régler leurs factures » Répondant : entrepreneur de "WANYLAB"
		Insuffisance de l'accompagnement par le réseau (proposition)	« Un réseau reste toujours informel, ce n'est pas un canal officiel » Répondant : entrepreneur de "IHS"

Annexes

Doma ine associ atif	Le réseau est peut construire un facteur concurrentiel	« Mon réseau m'a aidé beaucoup par rapport aux clients. En ce qui concerne les procédures pour, c'était mon mari, mon père et un peu mes anciens managers » Répondant : entrepreneur de "WANYLAB"
	Le réseau est un facteur de qualification	« La valeur ajoutée d'un environnement professionnel dynamique (les partenariats par exemple !), est la mise à jour et la mise à niveau des connaissances » Répondant : entrepreneur de "IHS"
	Le réseau personnel accompagne l'entrepreneur	« Je voulais me lancer dans la fabrication des produits parapharmaceutiques. Quand mon mari m'a conseillé, en disant qu'il faut profiter de mon expérience, à savoir l'expertise en contrôle qualité, ça m'a fait réfléchir et du coup j'ai choisi le contrôle qualité comme activité» Répondant : entrepreneur de "WANYLAB"
		« Pour moi, mon mari m'a prêté la 1ère année et mon père la 2ème année, sans eux je n'aurais pas pu le faire » Répondant : entrepreneur de "WANYLAB"
		« La phase de lancement est très difficile, si vous n'avez pas quelqu'un derrière vous. Peut être c'est discriminant, mais le faite d'être une femme c'est plus facile, le faite d'avoir un mari sur qui compté pour les dépenses de tout les jours... etc. » Répondant : entrepreneur de "WANYLAB"
	L'entrepreneur peut apprendre de l'expérience de son réseau	« L'entreprise ne peut pas vivre sans réseau. Il est comme une boussole pour elle. Il lui montre le chemin ainsi que la manière de faire, et cela par son expérience » Répondant : entrepreneur de "IHS"
		« Dans mon réseau j'ai eu quelques conseils, quelques idées » Répondant : entrepreneur de "GNS"
Affinement de la proposition d'accompagnement par l'associatif	« Le problème des associations c'est que ça dépend souvent du président, si lui il lâche, il n'a y a personne qui	

Annexes

		prendre en charge la dynamisation de cette association » Répondant : entrepreneur de "WANYLAB"
		« Pour qu'un association puisse aider les entrepreneurs de l'ANSEJ, il faut qu'il y est toujours une personne de l'agence ou bien que l'association soit carrément sous la coup de l'agence. Il faut aussi dynamiser sa présidence, c'est-à-dire changer souvent le président pour que l'organisation ne s'essouffle pas et qu'il y est toujours de nouvelles idées » Répondant : entrepreneur de "WANYLAB"
	Le domaine associatif peut représenter un moyen de coordination entre les parties prenantes	« J'ai beaucoup de respect au domaine associatif. Le fait de se réunir et réfléchir à une action positive c'est une cause magnifique. Un pays sans la société civil ne peut pas faire grande chose. Mais pour être efficace, il faut que ce soit organisé » Répondant : entrepreneur de "IHS"
	Proposition d'accompagnement par l'associatif	« Pour que l'association réalise des résultats tangibles il faut avoir un état d'esprit de partage. Une association n'est pas une entreprise, on ne va pas se l'approprier. Elle appartient, avant tout, à l'intérêt général » Répondant : entrepreneur de "IHS"
		« A mon avis, l'accompagnement à travers le domaine associatif se fait d'abord par faire connaitre les gens, c'est-à-dire faire connaitre leur entreprise dans le domaine du business » Répondant : entrepreneur de "GNS"
	Un chef d'entreprise n'a pas le temps pour maintenir le cap dans une association	« J'ai essayé de lancé une association, mais avec le manque de soutien juridique c'est très difficile de réussir. Il est difficile aussi de garder le même niveau de motivation, et puis un chef d'entreprise n'a pas beaucoup de temps » Répondant : entrepreneur de "FECOM IT"

Annexes

Echange entre les entrepreneurs de l'ANSEJ	Absence de dispositif de mise en contact des promoteurs de l'ANSEJ	« Lors du lancement, j'ai essayé de rentrer en contact avec d'autres entreprises et je n'ai aucun feedback positif. Heureusement, que moi aujourd'hui je ne réagis pas de la même manière quand des nouveaux entrepreneurs viennent me demander conseil » Répondant : entrepreneur de "WANYLAB"
	Les anciens promoteurs de l'ANSEJ peuvent accompagner des nouveaux (proposition)	« Il y a plusieurs cas, où j'ai aidé des personnes à créer leur propre entreprise, que ce soit dans le cadre de l'ANSEJ ou hors ANSEJ. Afin de donner ma valeur ajoutée à la société et à l'économie, même avec un epsilon » Répondant : entrepreneur de "FECOM IT"
	Echange entre les entrepreneurs de l'ANSEJ	« L'ANSEJ, doit exiger aux entrepreneurs de prendre en charge un autre projet pour l'accompagné, quelques années après le lancement » Répondant : entrepreneur de "FECOM IT"
		« Il y a une personne, qui est venue vers moi comme demandeuse d'emploi, D'après son CV j'ai vu du potentiel, je l'ai orienté vers l'ANSEJ et je continu à l'aider en lui donnant des conseils, en l'orientant vers des contacts qui peuvent l'aider et je lui fais bénéficier de mon expérience » Répondant : entrepreneur de "GNS"
		« J'ai proposé que ces entreprises qu'on a crée via l'ANSEJ, on doit les réunir chaque année pour collaborer entre eux. Par exemple, une personne qui a fait menuiserie, une autre personne fait le bâtiment, elles peuvent collaborer pour répondre à un appel d'offre. On pourra savoir les difficultés rencontrées par les promoteurs pour prévenir les prochains » Répondant : Conseillère accompagnatrice à l'ANSEJ

Annexes

			<p>« Moi j'aurais aimé, ne serait-ce qu'un forum annuel ou les entrepreneurs se rencontre, par secteur d'activité ... Par exemple, à la foire SALEM, les interactions étaient pratiquement qu'avec les exposants vu que c'est un salon de l'emploi et les visiteurs étaient des demandeurs d'emploi » Répondant : entrepreneur de "GNS"</p>
			<p>« Dans le monde du business chacun est complémentaire de l'autre, donc la création de partenariat est obligatoire par exemple pour répondre à des demandes sur le marché type appel d'offre » Répondant : entrepreneur de "GNS"</p>
			<p>« J'aimerais bien que l'ANSEJ organise des rencontres, entre entrepreneurs, pour qu'ils puissent partager leurs expériences. Par exemple des rencontres mensuelles » Répondant : entrepreneur de "FECOM IT"</p>
			<p>« Je connais certains personnes qui ont fait l'ANSEJ, dans ma famille ou mes amis, pour se renseigner concernant les procédures spécifique à ce genre d'entreprise, tel que l'ANEM par exemple » Répondant : entrepreneur de "WANYLAB"</p>
			<p>« Avant le salon, il y avait 6 entrepreneurs de l'annexe qui vont y participé. On était convoqué pour une réunion et c'était très intéressant. Je pense que l'échange est une très bonne piste à étudier en entrepreneuriat » Répondant : entrepreneur de "WANYLAB"</p>