

Université Hassan II, Casablanca- Maroc et ENCG-C
Laboratoire de Recherches Prospectives en Finance et Gestion (LRPFG)
Les 24 et 25 Novembre 2016

Colloque International de la Prospective

1ere Edition sous thème : Vers un Maroc Entrepreneurial

Axe 3 : Processus entrepreneurial

Titre de la communication :

**« Le processus entrepreneurial chez les jeunes dans le cadre du dispositif ANSEJ en
Algérie»**

Les auteurs :

MADOUCHE Yacine, Enseignant-chercheur en sciences économiques. Membre du Laboratoire de recherche en management des organisations (LAREMO). Université de Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou, **E-mail : yacinemadouche@yahoo.fr**

TIFRANI Souad, Enseignante-chercheur en sciences économiques. Membre du Laboratoire de recherche en management des organisations (LAREMO). Université de Tizi-Ouzou de Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou.

E-mail : trifrasouad@yahoo.fr

Titre de la communication :

« Le processus entrepreneurial chez les jeunes dans le cadre du dispositif ANSEJ en Algérie »

Résumé : Le processus entrepreneurial est considéré comme étant l'élément essentiel de la démarche entrepreneuriale. De nombreux auteurs se sont intéressés à ce concept. Van de Ven en 2000, insiste sur la relation causale entre variables dépendantes et indépendantes à travers le temps. Fayolle en 2004 quant à lui, insiste sur l'influence dialogique individu – projet. Une autre vision proposée par Lorino et Tarondeau, en 2006 intègre les compétences de l'entrepreneur dans le processus entrepreneurial. Une approche très récente de (Messaghem et Sammut, 2011) basée sur les travaux de Gartner en 1988, considère que « le processus entrepreneurial se fonde sur la dialogique individu- projet qui est elle-même en interaction perpétuelle avec l'environnement ». Dans cette optique, l'environnement est une source d'opportunités et de menaces pour l'Entrepreneuriat.

En Algérie de nombreux dispositifs dont ANSEJ et programmes, ont été appliqués pour encourager la création des petites et moyennes entreprises (PME) ainsi que les micro entreprises, afin d'absorber le chômage excessif des jeunes. Malgré les efforts du gouvernement en matière de lutte contre le chômage et l'encouragement de la création d'entreprises, les résultats restent mitigés avec un grand nombre de création mais en partie dans le secteur informel. L'entrepreneuriat algérien reste toujours en recul par rapport aux pays voisins.

Nous proposons dans cette recherche de se baser sur des éléments théoriques de la problématique de l'Entrepreneuriat en générale et notamment ce qui a particulièrement attiré au processus entrepreneurial. Notre objet étant de mettre en évidence le degré d'influence des éléments étudiés sur les actions de l'entrepreneur algérien à travers des entretiens établis avec 03 entrepreneurs dans le cadre du dispositif ANSEJ de la région de Tizi Ouzou en Algérie. Pour ce faire, la démarche qualitative implique d'intégrer quatre complexes de variables jugées susceptibles de rendre compte de la manière avec laquelle le processus entrepreneurial est mis en exergue. Il s'agit entre autre de : - Valeurs et attitudes des entrepreneurs - Contexte et environnement de l'entrepreneur - Objectifs et comportements des entrepreneurs - Orientation stratégique de l'entrepreneur.

Mots clé : *Création d'entreprise, Processus entrepreneurial, Diposotif ANSEJ ; Algérie.*

Introduction :

L'entrepreneuriat consiste en l'action de créer de la richesse par la création d'entreprise. C'est un moteur important pour l'emploi, l'innovation et la croissance économique. La fin du 20ème siècle a été marquée par le passage d'une économie managériale à une économie entrepreneuriale. L'économie managériale est une économie dans laquelle la performance économique est liée à la taille des entreprises et aux économies d'échelle. Au contraire, l'économie entrepreneuriale est définie comme une économie où la performance économique est fondée sur une innovation distribuée et sur l'émergence et la croissance d'entreprises innovantes (Audretsch et Thurik, 2000 et 2001). Les politiques et les dispositifs conçus pour faciliter la création des entreprises sont amenés à jouer un rôle majeur dans cette économie moderne.

La place de l'entrepreneuriat dans l'économie Algérienne semble devenir une préoccupation majeure et récurrente. Le nombre de mesures mises en place par l'état Algérien ces dernières années en atteste. Des formations en entrepreneuriat voient le jour dans l'enseignement supérieur et des colloques autour des thématiques entrepreneuriales sont organisés. Cette effervescence autour des pratiques de l'entrepreneuriat résulte d'une prise de conscience du gouvernement quant à l'importance de la création d'entreprise pour la relance économique.

Par ailleurs, afin de faciliter l'accès au financement des PME et des TPE, l'Etat Algérien a mis en place un certain nombre de dispositifs. Ces dispositifs sont soutenus par la création d'agences nationales pour aider au financement des projets entrepreneuriaux, principalement lorsqu'il s'agit de micro-financement. Parmi ces agences, nous pouvons citer l'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi de Jeunes (ANSEJ). Créée en 1996, elle cible les jeunes chômeurs entre 19 et 35 ans, qui souhaitent créer leurs propres micro-entreprises. Malgré ce dynamisme et l'existence d'une pluralité d'organismes d'appui et d'accompagnement qui s'accroissent essentiellement sur des aides financières et fiscales, devenir patron et diriger sa propre affaire se mérite et se gagne durement.

Dans notre travail, nous allons essayer de comprendre et d'analyser le processus entrepreneurial et l'efficacité du processus d'accompagnement dans le cadre du dispositif de l'ANSEJ. Ceci nous amène à poser les questions suivantes :

Quel est le processus suivi par les jeunes entrepreneurs pour créer leurs entreprises ?

Quel est le rôle de l'agence dans leurs orientations et accompagnement ?

L'accompagnement proposé par l'agence est-il en adéquation avec les besoins des jeunes promoteurs ?

Pour mener à bien notre travail de recherche, nous avons choisi de nous intéresser à une catégorie particulière d'entreprises créées dans le cadre de l'ANSEJ, à savoir les entreprises issues d'idées innovantes, génératrices de valeurs et d'emplois.

Afin de résoudre notre problématique, nous avons opté pour une approche qualitative en menant une étude de cas multiples via des entretiens semi directifs réalisés auprès d'un échantillon composé de six entrepreneurs.

Nous avons scindé notre travail en Trois (03) axes. Le premier, sera consacré à l'étude du cadre théorique de l'entrepreneuriat, dans lequel nous allons présenter les principaux concepts en rapport avec notre sujet. Dans le second, nous allons aborder les deux axes importants de notre étude, à savoir, le processus entrepreneurial et l'accompagnement. Nous allons essayer de comprendre, d'une part la démarche entrepreneuriale, qui va de l'idée jusqu'à la création de l'entreprise. D'autre part, nous allons aborder le rôle de l'accompagnement dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre des projets ainsi que dans le développement des compétences de l'entrepreneur en amont et en aval des projets.

Dans le troisième, nous allons présenter les résultats de notre recherche de terrain ; une étape qui sera précédée d'abord par la présentation de notre terrain de recherche, et l'explication des différentes étapes de déroulement de notre enquête.

I. Le cadre théorique de l'entrepreneuriat

1. L'Approche Processus de l'entrepreneuriat

Aujourd'hui, une abondante littérature se réclame de l'entrepreneuriat, et un sentiment de complexité se dégage de son examen. Suivant leur apparition chronologique, trois approches peuvent être présentées : L'approche fonctionnelle (le rôle de l'entrepreneuriat dans l'économie), l'approche sur l'individu (l'entrepreneur) et l'approche sur les processus. Nous avons retenu la dernière pour mener notre travail. Il s'agit de l'**Approche sur les processus (How)**. La reconnaissance, même tardive, du caractère complexe et multidimensionnel de la création d'entreprise a inauguré l'ère de l'approche sur les processus entrepreneuriaux.

La diversité des entrepreneurs et de leurs projets d'entreprise a mobilisé les chercheurs, dans l'étude du processus entrepreneurial. L'idée d'un processus entrepreneurial n'est pas nouvelle, mais les études empiriques sur le sujet sont assez récentes. Des auteurs, de plus en plus nombreux et de disciplines différentes, suggèrent de concentrer les recherches sur ce processus (Gartner, Bruyat, Minguet, Hernandez, La Ville, Fayolle, etc.).

Gartner est un des premiers chercheurs à avoir remis en cause le bien-fondé d'un courant de recherche, l'approche sur individus (par traits), dominant dans les années 1980. Gartner montre les limites de cette approche et propose aux chercheurs du champ entrepreneurial de s'intéresser à ce que font les entrepreneurs et non à ce qu'ils sont. Une phrase lui est prêtée et résume bien son idée : « *look at the dance not at the dancer* ». Cet auteur mobilise la notion de processus dans le champ de l'entrepreneuriat.

La notion de processus a mis du temps à être reconnue par les chercheurs et ce n'est qu'au début des années 1990 que cette reconnaissance peut être située. Cette notion a d'ailleurs été, dans un premier temps, étroitement associée au « comment », un des buts étant d'identifier les stratégies ou les modes de pénétration des marchés appliqués par les entrepreneurs. Ceci apparaît tout particulièrement dans les premiers travaux de Gartner. L'étude des processus a consisté à identifier des étapes et/ou des acteurs et à décrire différentes manières de faire ou à tenter d'expliquer certaines variations par des différences dans l'enchaînement des étapes.

L'idée d'un processus entrepreneurial par lequel se déroulent des activités a été reprise par d'autres chercheurs, et la définition du processus entrepreneurial proposée par Bygrave et Hofer (1991) présente de fortes proximités avec la vision de Gartner :

« *Le processus entrepreneurial inclut toutes les fonctions, les activités, et les actions, ainsi que la perception des opportunités nécessaires à la création d'une organisation* »

Bygrave et Hofer font partie de ceux qui s'efforcent d'ouvrir de nouvelles perspectives de recherche dans le champ de l'entrepreneuriat. Le processus entrepreneurial est pour eux un objet d'étude digne d'intérêt. Le processus entrepreneurial est dynamique parce que les projets de création et les nouvelles entreprises évoluent dans le temps ; il est holistique parce que cette évolution est résultante d'un système de variables en interactions.

Ces deux auteurs ont parfaitement traduit ce changement de centre d'intérêt en entrepreneuriat, ce passage du fondamentalisme au processus: Le processus entrepreneurial est dynamique parce que les projets de création et les nouvelles entreprises évoluent dans le

temps ; il est holistique parce que cette évolution est résultante d'un système de variables en interactions.

Tableau N°1 : Le passage du fondamentalisme au processus

Quelques questions clés en entrepreneuriat	
Centrées sur l'entrepreneur	Centrées sur le processus entrepreneurial
<ol style="list-style-type: none"> 1. Qui devient entrepreneurs 2. Pourquoi devient-on entrepreneur ? 3. Quelles sont les caractéristiques des entrepreneurs qui réussissent ? 4. Quelles sont les caractéristiques des entrepreneurs qui échouent ? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qu'est-ce qui permet de percevoir les opportunités d'une manière efficace et performante ? 2. Quelles sont les tâches-clés pour créer avec succès de nouvelles organisations 3. Dans quelle mesure ces tâches sont-elles différentes de celles mises en œuvre pour diriger avec succès ? 4. Quelles sont les contributions spécifiques de l'entrepreneur à ce processus

Sources : Emile-Hernandez : « Le processus entrepreneurial, vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat ». 1999. P25.

Les chercheurs du domaine de l'entrepreneuriat ont choisi de s'intéresser au processus, parce que cela leur permettait de sortir de vision précédentes, étroites et limitées, se bornant à étudier un seul aspect, une caractéristique humaine ou une fonction économique, d'un phénomène complexe et devant être abordé comme un tout, afin d'être compris.

La critique qui est faite à ce courant d'étude centré sur le processus est de ne pas intégrer dans son analyse les motivations et les traits de l'entrepreneur. Ce dernier est présent, certes, mais de manière impersonnelle et secondaire.

Si l'approche par les traits a donné trop d'importance à ce personnage qui incarne l'entrepreneuriat, à l'inverse, l'approche par le processus désincarne le phénomène. L'entrepreneur est appréhendé à travers sa participation concrète au processus de création, à travers ses actes, donc uniquement à travers ses comportements directement observables. En procédant ainsi, ce genre d'analyse risque de « passer à côté de l'âme du processus (...) il ne

permet pas de comprendre comment se forge un projet dans toute son originalité et son caractère unique ».

Tableau N° 2: Synthèse des recherches sur l'entrepreneuriat, selon des éléments proposés par FILLON (2001) et DANJOU (2002).

	Approche Fonctionnelle (What) Le Contexte : Effets Et Conditions De L'entrepreneuriat	Approche Sur Individu (Who/Why) L'acteur : L'entrepreneur	Approche Sur Processus(How) L'action : Le Processus De Creation
Période	200 dernières années	Depuis le début des années 50	Depuis le début des années 90
Questions clés	Quels sont les contextes les plus favorables à l'entrepreneuriat ou au contraire défavorables ? Quel est le rôle ou la fonction économique d'un entrepreneur ? Quelles populations sont les plus susceptibles d'entreprendre ?	Qui est l'entrepreneur ? Qu'est-ce qui différencie un entrepreneur des autres citoyens ? Quelles sont les motivations ? Pourquoi devient-on entrepreneur ? Pourquoi échoue-t-il ou réussit-il ?	Quel est le processus de création d'une entreprise ? Quels en sont les jalons, et les tâches à accomplir ? Quelles actions peuvent faire échouer ou réussir un processus de création ?
Objets d'études	Fonctions socioéconomiques De l'entrepreneur Éléments socioéconomiques Qui « produisent » ou Soutiennent l'entrepreneuriat Développement local et Politiques gouvernementales	Traits de personnalité, caractéristiques psychologiques ou sociologiques de l'entrepreneur Milieu de l'entrepreneur	Processus de création d'une nouvelle activité. Les actions qui sont accomplies dans ce but : activités de gestion, pratiques des affaires, etc.
Méthodologies	Quantitatives	Quantitatives et Qualitatives	Quantitatives et Qualitatives

Principales disciplines de base	Économie Sociologie Anthropologie	Sociologie Psychologie Sciences du comportement	Sciences de gestion Théories des organisations Sciences de l'action
Les auteurs classiques de Référence	Cantillon (1755) Say (1930) Weber (1967, 1971) Schumpeter (1935)	McClelland (1971) Kets de Vries (1985)	Gartner (1985, 1988) Gartner et Katz (1985)

Source : MOREAU ; R. 2004. P64.

2. Le processus entrepreneurial et l'Accompagnement

2.1.Le processus entrepreneurial

Dans une optique de compréhension et de modélisation du phénomène entrepreneurial, de nombreux auteurs ont fondé leurs réflexions sur les facteurs ainsi que les conditions de succès entrepreneurial. L'idée d'un processus entrepreneurial n'est pas nouvelle, mais les études empiriques sur le sujet sont assez récentes. Des auteurs, de plus en plus nombreux et de disciplines différentes, suggèrent de concentrer les recherches sur ce processus. Les travaux de Gartner (1985) sont précurseurs dans cette approche. Il sera rejoint par différents chercheurs notamment Bygrave et Hofer (1991), Bruyat (1993), Hernandez (1999), La Ville, 2000et Fayolle (2004).

Pour Bygrave et Hofer (1991), le processus entrepreneurial inclut toutes les fonctions, les activités, et les actions, ainsi que la perception des opportunités nécessaires à la création d'une organisation. Pour ces chercheurs, neuf éléments caractérisent un processus entrepreneurial :

- Il est initié par une volonté humaine.
- Il se présente comme une firme individuelle. Il implique un changement d'état (un environnement avant et après, avec la nouvelle entreprise).
- Il implique des changements dans la structure compétitive d'une industrie, voire la création d'une nouvelle industrie.
- C'est un processus dynamique.
- C'est un processus unique.
- De nombreuses variables sont impliquées à l'événement (les concurrents, les ressources, les clients, etc.).
- Le résultat final est sensible aux conditions initiales de ces variables.

2-2-Le processus entrepreneurial en tant que processus de création d'une nouvelle organisation

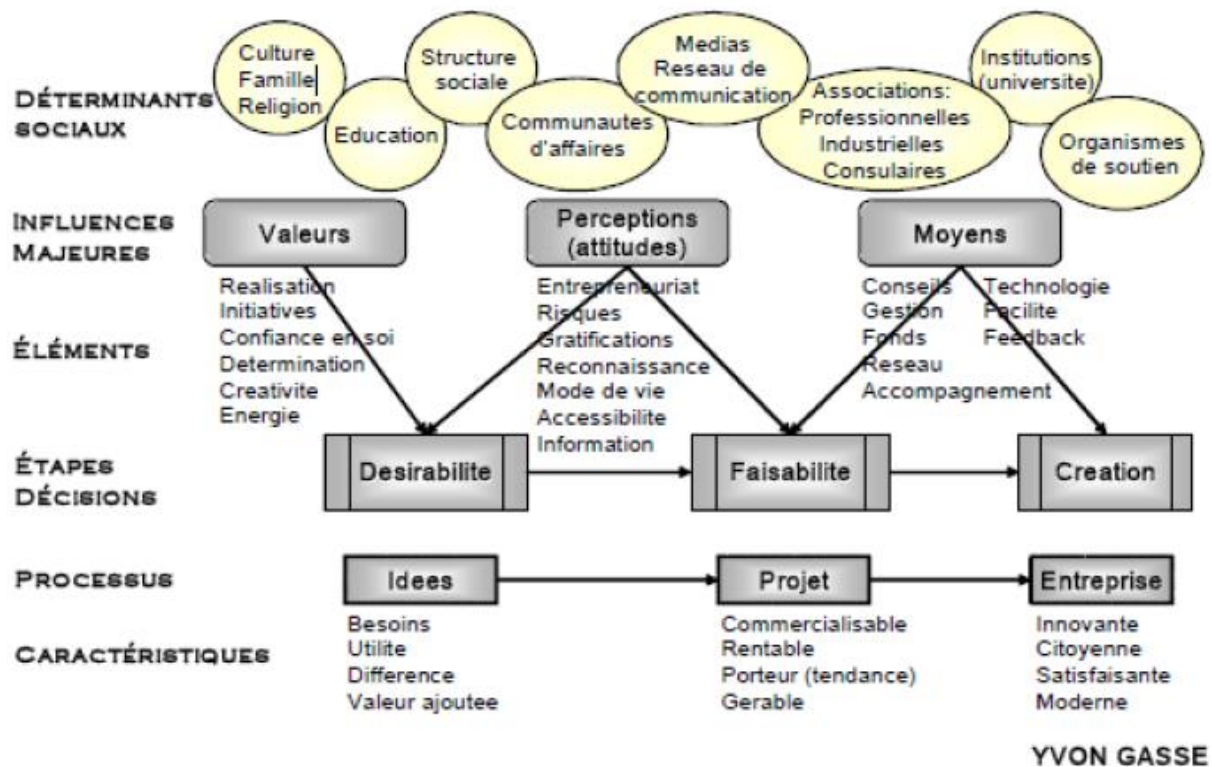
Les modèles élaborés dans l'approche processuelle fournissent des bases pour l'analyse du travail entrepreneurial et de l'entrepreneur en tant qu'individu. Ils mettent en évidence le processus de choix entrepreneurial, les facteurs ainsi que les conditions de succès entrepreneurial. Un nombre considérable de travaux dans cette approche montrent bien que le processus entrepreneurial n'est ni le résultat de déterminants contextuels ni celui des déterminants personnels mais est la conséquence de leur interaction.

La figure ci-après se veut une représentation des différentes dimensions associées au processus entrepreneurial. La création d'entreprise résulte d'une prise de décision de l'entrepreneur, sur laquelle différents facteurs peuvent avoir une influence.

Le principal intérêt de ce schéma est de faire ressortir la nature complexe et dynamique du phénomène. Les différents niveaux d'analyse, en plus de générer de nombreux liens entre les variables, montrent aussi l'interpénétration des éléments relatifs à l'individu et à son environnement social. Il ne faut donc pas perdre de vue que chaque personne, situation et environnement possèdent ses propres particularités. Toutefois, bien que ces particularités ne puissent être généralisées, elles peuvent permettre d'illustrer des concepts généraux.

Garnter est un des premiers chercheurs à avoir remis en cause l'approche par les traits, dominant dans les années 1980, dans un article publié en 1988 et intitulé : « *Who is an entrepreneur ? is the wrong question ?* ». Une phrase lui est prêtée et résume bien sa pensée, à cette époque : « *look at the dance not at the dancer* ». Cet auteur mobilise la notion de processus dans le champ de l'entrepreneuriat, lorsqu' il propose un cadre conceptuel pour décrire le phénomène de création d'une nouvelle entreprise. Ce model comporte quatre dimensions : Environnement – individu – processus – organisation. Il est intéressant de noter que cet auteur considère la dimension « processus » comme une variable et non comme un concept global incluant les autres dimensions.

Figure N°1 : Modèle du processus entrepreneurial



Source : GASSE. Y : « Les conditions environnementales de la création d'entreprises dans les économies émergentes ». 2007. P47.

Le processus entrepreneurial est alors défini comme étant le processus qui précède l'existence d'une organisation: il débiterait par « l'initiation », c'est-à-dire le moment où l'entrepreneur prend la décision de créer une entreprise, et se terminerait par « l'établissement », c'est-à-dire l'étape pendant laquelle l'entrepreneur chercherait à obtenir des ressources externes et à créer une niche sur le marché (Gartner 1990). Cette définition du processus entrepreneurial suppose de ce fait que les activités concernant la gestion des nouvelles et des jeunes entreprises ne seraient pas comprises dans le champ d'analyse du processus entrepreneurial.

En matière de création d'entreprise, il apparaît nécessaire de définir le moment où l'on pourra dire que le processus de création démarre et celui où l'on considère la phase de création

terminée. Le choix de bornes est d'ailleurs très variable et dépend des auteurs ainsi que des perspectives adoptées (Bruyat1993).

2.3.L'accompagnement entrepreneurial

Les jeunes créateurs notamment de TPE disposent souvent d'une culture technique plutôt que entrepreneurial. Ces créateurs ressentent un besoin d'assistance et de soutien aigu lors de la phase de pré-crétion et de création. La capacité d'entreprendre est considérée comme une pratique et une discipline dont les règles peuvent s'apprendre.

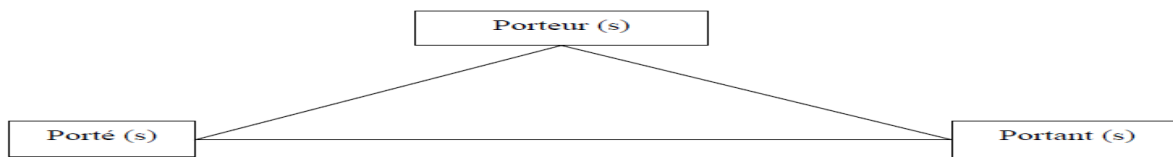
L'accompagnement entrepreneurial sensibilise le créateur à la multiplicité des facteurs qui interviennent dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre de son projet. L'accompagnement du créateur peut également s'envisager à partir du concept de« réseau de soutien ».Barès (2004) considère ces dispositifs comme « capable de développer une compétence spécifique en amont des projets, c'est-à-dire une capacité d'intervention sur tous les aspects d'un projet, sans en isoler le juridique, le commercial, le financier et le social (...) et de suivre l'entreprise nouvellement créée ».

2.3.1. Concept et fondements de l'accompagnement à la création d'entreprise

En reprenant la définition de Cuzin& Fayolle (2004) : « *L'accompagnement se présente comme une pratique d'aide à la création d'entreprise, fondée sur une relation qui s'établit dans la durée et n'est pas ponctuelle, entre un entrepreneur et un individu externe au projet de création. A travers cette relation, l'entrepreneur va réaliser des apprentissages multiples et pouvoir accéder à des ressources ou développer des compétences utiles à la concrétisation de son projet* ».

Letowski (2001) a conclu que l'accompagnement réunit les composantes suivantes :la durée, la fréquence des contacts, l'unicité de la structure d'accompagnement, la prise en compte de la diversité des problèmes qui se posent à l'entreprise, l'adaptation à la culture et à la personnalité du créateur. On caractérise l'accompagnement par l'existence d'un triptyque : Porteur-Portant-Porté

Figure N°2 : Le triptyque Porteur-Portant-Porté



Source : LEVY-TADJINE. T : « L'entrepreneuriat immigré et son accompagnement en France », Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Université du SUD- Toulon – Var, 2004, p 261.

Dans la phase de création, **le porteur** de projet soumet son projet à divers experts ou partenaires (**portants**) qui le valideront ou non et qui l'infléchiront. Sans eux, le projet ne pourra aboutir. **Les portés** désignent tout à la fois le projet lui-même et les partenaires qui en sont tributaires sans avoir la possibilité d'en influencer la réalisation immédiate.

La démarche d'accompagnement à la création d'entreprise fait partie des préoccupations socio-économiques des collectivités locales.

Une telle démarche est à même de permettre à l'entrepreneur d'assurer avec plus d'efficacité ses premières fonctions. Il s'agit notamment de :

- ✓ Voir les banques ;
- ✓ Rechercher des aides ;
- ✓ Remplir les dossiers administratifs ;
- ✓ Rechercher des informations marketing ;
- ✓ Comprendre les droits et les obligations d'un responsable d'entreprise ;
- ✓ Apprendre sur le terrain par immersion ;
- ✓ Avoir les premières affaires et dégager les prévisions.

Dans la plupart des cas, le porteur de projet est orienté vers le dispositif d'accompagnement. Différents niveaux peuvent être distingués s'agissant des services pouvant être offerts aux créateurs d'entreprises pour les aider à développer leurs compétences dans le pilotage de leur organisation: accueil et sensibilisation, formation, conseil et accompagnement.

En pratique, on considère habituellement que l'accompagnement, en tant que processus d'aide au porteur de projet, concerne : l'accueil, l'accompagnement au montage, l'accompagnement financier et le suivi post-crétion.

L'accompagnement entrepreneurial sensibilise le créateur à cerner la multiplicité des facteurs qui interviennent dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre de son projet. Il fait apparaître les interactions entre les disciplines de manière concrète. Par exemple

l'entrepreneur est obligé d'être commercial, financier, technicien ou négociateur. Celui qui est à ses débuts a besoin de conseils et d'assistance sans perdre son autonomie et sa fierté de créateur. L'objectif est d'établir une meilleure connaissance des besoins d'accompagnement chez les créateurs.

En entrepreneuriat, le processus d'accompagnement repose sur certains facteurs clés; les conseillers doivent être expérimentés et entraînés, Il s'agit souvent d'un accompagnement qui permet un apprentissage facilitant les premières fonctions de l'entrepreneur, comme rencontrer les banquiers, compléter les dossiers administratifs ou obtenir de l'information juridique.

II. Le processus d'accompagnement chez ANSEJ

1. L'ANSEJ :

1.1.La création de l'agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes

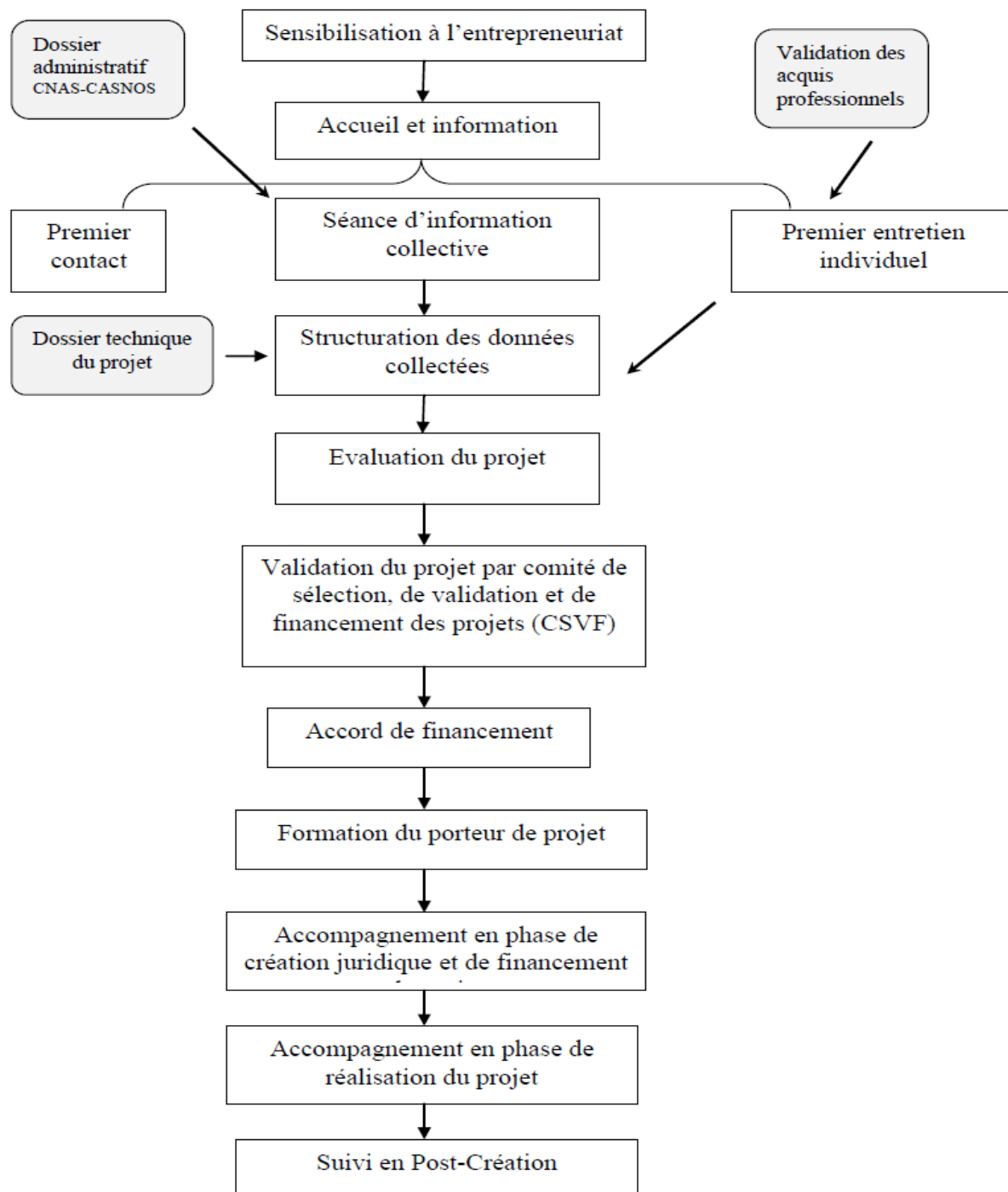
Mise en place en 1997 en application des dispositions de l'ordonnance n° 96-14 du 24 juin 1996. Les ressources de cette agence proviennent d'un compte d'affectation spécial n° 302-087 intitulé « Fond National de Soutien à l'Emploi de Jeunes » , ce compte mis à la disposition de l'ANSEJ les dotations nécessaires à la réalisation des objectifs assignés en matière de soutien à la création d'activités de micro-entreprises.

A noter également, qu'un fonds de caution mutuelle de garantie a été créé en 1998, ce fond domicilié auprès de l'ANSEJ a pour objet de garantir les crédits de toute nature accordés aux jeunes promoteurs. Le Fonds de Caution Mutuelle de Garantie Risques/Crédits Jeunes Promoteurs a été créé pour conforter les banques dans la prise des risques inhérents au financement des entreprises créées dans le cadre du dispositif ANSEJ.

1-2-Les étapes d'accompagnement au sein de l'ANSEJ

Le processus d'accompagnement assuré par ce dispositif couvre trois phases : la phase de pré-crédation, la phase de création et de réalisation du projet ainsi qu'un suivi en post-crédation. Nous allons analyser le circuit des étapes figurant dans le schéma ci-dessous.

Schéma N° 1 :Les étapes d'accompagnement au sein de l'ANSEJ



Source : ANSEJ 2014

1.4.L'ANSEJ en Quelques chiffres :

A la fin de l'année 2015, la population globale des PME s'élève à 934 569 entités dont près de 58% sont constituées de personnes morales, parmi lesquelles on recense 532 Entreprises Publiques Economiques (EPE). Le reste est composé de personnes physiques (42.39%), dont 19% des professions libérales et 23% sont des activités artisanales.

à jour 2015. Et par taille, à la fin de l'année 2015, la population globale de la PME est composée de 97% de Très Petite Entreprise TPE (effectif de moins de 10 salariés) qui demeure fortement dominante dans le tissu économique, suivie par la Petite Entreprise PE avec 2,57% et la Moyenne Entreprise ME avec 0,31%.

Pour le Dispositif « ANSEJ », depuis sa mise en œuvre à fin Décembre 2015, il a permis, d'accompagner 321 079 entrepreneurs hommes contre 35 639 entrepreneures femmes soit un taux de féminisation global de 10%. La femme entrepreneure occupe une place importante des activités libérales avec 44%. Selon les statistiques de l'ANSEJ, le secteur des services, est le secteur le plus attractif pour les porteurs de projets accompagnés par l'ANSEJ depuis le lancement de ce dispositif (avec 103 401 projets) suivi du secteur de transport des marchandises avec 56 530 projets, puis le secteur de l'agriculture avec 50 042 projets financés.

Les wilayas dominantes en termes de nombre de projets financés par l'ANSEJ sont : Béjaia, Tlemcen, Oran, Tipaza, et Tizi ouzou.

2. L'analyse du processus entrepreneurial : étude de cas multiples

L'objectif et la question de recherche de cette étude nous conduisent à une exploration en profondeur du processus entrepreneurial suivi par les jeunes entrepreneurs ainsi que les facteurs influençant l'acte d'entreprendre, de l'idée jusqu'à la réalisation. Afin d'enrichir la compréhension des facteurs déterminants le déroulement de ce processus, une étude de cas multiples a été effectuée. Cette méthode d'enquête est préconisée lorsque l'objet de l'étude peut difficilement être isolé de son contexte. Cette méthode paraissait donc indiquée afin de prendre en compte les éléments du contexte psychologique et socio-politique reliés à la démarche suivie par les jeunes entrepreneurs sollicitant l'ANSEJ et leurs visions stratégiques.

2-1-Méthodologie de l'étude de terrain (enquête) :

L'étude des cas permet d'analyser et d'essayer de comprendre les motivations et les comportements des individus, voire des organisations. Certains auteurs estiment qu'elle convient surtout pour la construction de théories, d'autres soutiennent qu'elle est tout aussi appropriée pour la vérification d'une théorie.

Etant donné que nous avons présenté précédemment les fondements théoriques de l'entrepreneuriat, leurs motivations et leurs actions, nous allons essayer à travers notre enquête de comprendre les différentes étapes suivies par les entrepreneurs ainsi que les facteurs

influençant le processus entrepreneurial y compris le rôle de l'ANSEJ en tant organisme accompagnateur. Cette enquête nous permettra également d'identifier les difficultés rencontrées lors de la concrétisation de leurs idées d'entreprendre et les compétences à développer dans l'entrepreneuriat.

2-2-Descriptions des (03) Trois Cas :

Le tableau suivant présente les données principales qui identifient les entrepreneurs interrogés ainsi que leurs entreprises

Tableau N°4 : Données descriptives des cas étudiés

Les Cas	Identification de l'entrepreneur		Identification de l'entreprise			
	Niv et Dom des études	Expér. prof.	Domaine d'activité	Statut jurid	Age de l'ETS	Résultats des 03 premiers exercices
Tarek	technicien en agriculture	Acquise	Elevage des vaches	Agriculteur	14 ans	- - +
Maya	licence sciences juridiques et administratives	Acquise	transformation matières plastiques de base	personne physique	02 ans	- encours
Kamel	licence en électrotechnique industriel+TS en comptabilité & gestion	Acquise	conservation et transformation de viande de volaille	EURL	début d'activité	1 ^{er} exercice en cours

Source : élaboré par nos même à partir des données de l'enquête. 2015

3-Présentation et interprétation des résultats de l'enquête

3-1- Les perceptions de désirabilité de l'acte d'entreprendre

a)- L'idée d'entreprendre :Le facteur déclencheur de cette idée diffère d'un entrepreneur à un autre, à titre d'exemple, **Maya** déclare qu'après son expérience professionnelle, elle a voulu gérer son propre business en ayant cette totale indépendance de décider et d'appliquer sa propre organisation sans être limité par le pouvoir d'un autre responsable, du moment qu'elle estime qu'elle en est capable.

Tandis que **Kamel** a tout le temps jugé que le savoir-faire de sa famille en gastronomie était une bonne opportunité d'affaire à exploiter. L'idée de créer son entreprise remonte à la période de ses études universitaire où il donnait parallèlement un coup de main dans le restaurant familial, et entre autre il observait et réfléchit à développer cette activité.

b)- Les motivations à l'entrepreneuriat : La réponse qui a été donnée par tous les interviewé était celle du « besoin d'accomplissement ». Par ce choix de foncer dans l'entrepreneuriat, c'est un moyen de prouver que le jeune Algérien est capable de produire à des normes internationales et avec des prix concurrentiels.

Chercher à s'accomplir et à avoir de l'autonomie par la carrière entrepreneuriale, est le besoin pour **Maya** et **Kamel**. Pour **Tarek**, le gout d'entreprendre et de prise de risque est la motivation principale.

c)- Le choix entre une carrière entrepreneuriale et un poste de travail idéal

Les Trois (03) cas préfèrent la carrière entrepreneuriale, ce qui confirme les motivations citées au préalable. Cette perception de la désirabilité de l'acte d'entreprendre nous conduit à savoir que la situation de chômage ou l'insatisfaction des revenus n'est pas tout le temps la seule motivation qui anime les jeunes qui sollicitent l'ANSEJ, un dispositif conçu à l'origine pour absorber le chômage des jeunes.

3-2-Les facteurs influençant la faisabilité de l'acte de création d'entreprise

1er facteur : Le financement du projet, est le souci primordial pour une personne désirant créer une entreprise. Malgré que l'ANSEJ et les banques assurent la grande partie du montant de l'investissement, le promoteur doit participer avec un apport personnel qui varie selon le type de financement choisis et du montant de l'investissement. Quel que soit le montant, le promoteur doit penser par quel moyen fournir l'apport personnel de son projet.

D'après les réponses obtenues, nous avons constaté que le soutien financier par la famille est présent dans la majorité des cas. Malgré la disponibilité des épargnes personnelles, les jeunes entrepreneurs confirment leurs besoins d'aide pour faire face aux différents frais d'investissements car le processus de création engendre beaucoup de frais supplémentaires : la réalisation du projet nécessite des déplacements et études pendant une période de temps qui peut être assez longue pour certains projet.

2eme facteur : La main d'œuvre, est la force motrice de chaque entreprise, si elle n'est pas disponible, l'activité ne peut pas se dérouler, parfois il convient de vérifier sa disponibilité sur un territoire donnée. Aucun de ses Trois (03) entrepreneur n'a pensé au préalable à la disponibilité de la main d'œuvre, et pourtant la totalité des personnes interrogées, à l'exception de **Kamel**, affirment avoir des difficultés à recruter.

Les difficultés résident dans le manque de cette ressource humaine. Selon **Tarek**, les départs excessifs des employés est un élément turbulent pour un travail d'équipe. **Maya** dit que le travail de recyclage est mal perçu par les gens. Concernant **Kamel** qui est en début d'activité, il répond que pour le moment il fait le travail tout seul.

3ème facteur : Le marché potentiel, Concernant l'identification des clients potentiels pour les futures entreprises, les entrepreneurs confirment avoir viser des cibles avant d'entamer la création, il suffit de fabriquer des produits de qualité et être rigoureux pour réussir à lancer les nouveaux produits et acquérir une part du marché. Dans le même sens, **Tarek** a répondu en expliquant que la demande est nettement supérieure à l'offre ; les producteurs de produits laitiers sont sa cible certaine. Pour sa deuxième activité commerciale, la détection des clients potentiels (promoteurs agricoles de l'ANSEJ) constitue le point de départ de cette deuxième entreprise.

Kamel et **Maya** ont également identifié au préalable leur marché potentiel, cependant la mission pour ces deux cas n'était pas aussi simple, il fallait découvrir d'abord le marché étant donné qu'ils s'investissent dans des créneaux tout à fait nouveaux et qui n'ont rien avoir ni avec leurs études ni avec leurs expériences professionnelles.

Maya a eu un grand soutien de la part de son conjoint avec lequel elle a mené des visites à plusieurs usines de recyclage. De sa part, **Kamel** a mené une étude documentaire via internet ; cependant, selon lui, les données sur le marché Algérien sont indisponibles, ce qu'il a amené à exploiter les études faites sur le marché Tunisien et essayer de projeter les informations sur le marché Algérien. Cet entrepreneur a opté pour une stratégie de ciblage concentré dont il a visé un segment bien précis (les restaurants et les hôtels) en proposant une gamme de produits de haut de gamme. Pour ensuite essayé d'attaquer d'autres segments (le grand public).

3.3. Analyse du processus de création

a)- L'origine de l'idée du projet : **Maya** dit que l'origine de son idée est l'observation du terrain et du marché. Pour elle, l'observation des déchets de l'usine de la famille était le

déclat. Quant à **Tarek**, il déclare que l'agriculture est une passion avant que ça soit un métier ; il aimait bien ce domaine depuis l'enfance. L'élément déclencheur était les encouragements et les avantages offerts par l'Etat pour promouvoir ce secteur.

A propos de **Kamel**, la passion à la restauration et l'observation de la satisfaction des clients des recettes originales lui ont permis de détecter des besoins et attentes de ce type de gastronomie, ce qui a constitué le point de départ de son nouveau parcours.

b)- L'étude du projet : Les réponses des interviewés reflètent la conscience de ces jeunes de l'importance de bien étudier un projet avant de passer à sa concrétisation afin d'augmenter les chances de réussite et d'éviter beaucoup d'entraves au futur.

Maya a pris tout son temps pour préparer son projet avant de se présenter à l'ANSEJ. Après avoir décidé de s'investir dans le domaine de récupération des déchets et du recyclage, cette jeune dame commence à prospecter le marché, elle a fait une grande tournée sur les usines de recyclages et les usines où elle peut récupérer les déchets en plastiques sur tout le territoire national. Les discussions avec les personnes rencontrées lui apportaient des éclaircissements au fur et à mesure. Elle s'est également renseignée sur les prix de ce marché et le seuil de rentabilité d'un projet pareil. Des recherches ont été aussi faites sur le matériel nécessaire pour l'activité en visitant plusieurs fournisseurs. Le côté réglementation de l'activité n'a pas été négligé par **Maya**, rappelons qu'elle est diplômée en sciences juridiques, elle s'est renseignée sur la réglementation en vigueur et l'agrément qu'il faut acquérir pour exercer ce métier convenablement.

Grace à cette bonne préparation du projet et sa motivation, **Maya** a pu convaincre le comité de sélection (CSVF) de sa capacité à réussir un tel projet qui sort de son domaine d'étude.

Le même doute qu'en avait le « CSVF » envers le projet de **Kamel** qui n'était pas compatible avec son diplôme. Ce jeune entrepreneur raconte que lors de sa présentation devant ce comité, son projet allait être refusé mais en dernier, il a passé aux membres du comité l'étude rigoureuse qu'il a faite pour son projet, et là le comité a été impressionné par la capacité de ce jeune à bien mener son projet.

Pour réaliser son étude, **Kamel** a suivi une formation faite par le bureau de travail international lors d'un salon au niveau de la Wilaya. A la fin d'une semaine de formation, un guide pratique lui a été délivré. Ce guide contient les étapes à suivre pour réussir à créer une

entreprise. Effectivement, **Kamel** a mené son étude en respectant toute la procédure et en touchant tous les angles de son projet.

Kamel ne s'est pas limité à cette étude, il a fait des recherches pour améliorer ses recettes et connaître les techniques de conservation les plus innovantes, il a voulu différencier son produit de ceux existant sur le marché en se basant sur l'utilisation des produits naturels et éviter au maximum l'utilisation des produits chimiques et les conservateurs. Dans cette perspective, **Kamel** a fait ses recherches sur internet et il a contacté une entreprise qui propose des solutions naturelles destinées à des applications dans l'industrie alimentaire et spécialisée en sécurité alimentaire, en nutrition et en chimie verte. Ce jeune entrepreneur ajoute que depuis qu'il a eu l'idée de créer son entreprise, il tenait à assister à tous les salons et foires qui peuvent lui apporter un plus pour son projet.

Pour l'entrepreneur agriculteur **Tarek**, son savoir-faire dans le domaine de l'élevage lui suffisait pour gérer son projet, il n'avait pas à s'inquiéter de l'écoulement de sa production laitière vu que le marché est en forte demande.

c)- Le plan d'affaires : En interrogeant les interviewés sur l'utilité du plan d'affaire, il était nécessaire de rappeler son contenu pour certains d'eux qui confirment que le plan d'affaire ne constitue qu'un passage obligatoire.

Maya de sa part pense que le plan d'affaire n'est qu'un formulaire qui contient des montants de l'investissement et des bilans prévisionnels. Les chiffres qu'il contient servent banque pour le calcul des remboursements. Elle ne s'est jamais référée au plan pendant et même après le montage de son projet.

Kamel de sa part comptait plus sur son étude personnelle tandis que le business plan le considère utile pour le suivi des projets fait par l'agence et les établissements financiers.

Tarek de sa part avance ceci : « *Le plan d'affaire dans son vrai sens concerne les grandes entreprises et je ne vois pas son utilité pour le cas de micro-entreprises* ».

D'après les réponses obtenues nous pouvons déduire que le plan d'affaire et son utilité ne sont pas bien perçus par les jeunes entrepreneurs. Le plan d'affaire est élaboré par les services d'accompagnement de l'ANSEJ sur la base des informations disponibles sur certaines activités au niveau de l'agence et l'aide des réponses des promoteurs sur des questions portant

sur leurs projets. La collaboration minime des promoteurs dans l'élaboration du plan d'affaire conduit à l'ignorance de son contenu et de son utilité.

d)- Les études difficiles du projet : Nous avons demandé aux entrepreneurs de classer les cinq études du projet (l'étude de marché, l'étude financière, l'étude technique, l'étude managériale et l'étude juridique) selon leurs difficultés. Les classements donnés diffèrent d'un entrepreneur à un autre. Si **kamel** trouve l'étude juridique la plus contraignante, **Maya** n'avait aucun souci par rapport à ce volet. Cependant l'étude de marché qui était pénible pour elle.

Nous avons remarqué que l'étude managériale qui concerne beaucoup plus la main d'œuvre et l'organisation de travail, ne constitue pas un souci préalable pour les entrepreneurs (elle est classée en dernier par tous les répondants). Elle ne devient une contrainte qu'en phase d'exploitation. Malgré qu'il n'y a pas de cohérence entre les réponses des interviewés, nous constatons que les difficultés existent dans tous les cas, ce qui signifie que les porteurs des projets ont toujours besoin d'être accompagnés et orientés individuellement.

3.4. Les compétences des entrepreneurs : **Kamel** pense que les compétences commerciales et marketing est l'un des facteurs clé de succès pour son entreprise, leurs apports est déterminant pour la réussite de son projet. Il confirme sa vision en disant : *« je suis bien conscient que des efforts en marketing sont indispensables pour commercialiser mes produits et les mettre en valeur, malgré que je n'ai pas fait des études en commerce, je me cultive sur cette discipline et je compte rejoindre, dans le future proche, une école pour faire une formation en marketing »*.

Maya voudrait bien maîtriser la gestion financière et la comptabilité, l'absence de connaissances préalables dans ce domaine lui pose problème. Elle annonce : *« je sens mes lacunes en finance et en comptabilité, d'ailleurs j'étouffe mon comptable par le tas de question que je lui pose. L'entrepreneur doit maîtriser les différentes tâches de son entreprise, il ne doit pas rester dans l'ignorance, même si le travail sera fait par une tiers personne, je dois comprendre chaque détails pour contrôler mon entreprise »*

Afin d'améliorer ses compétences, **Maya** compte faire une formation pour acquérir les connaissances en comptabilité et en gestion financière.

Tarek déclare sentir des lacunes en commerce, en finance et comptabilité, notamment lorsqu'il a entamé la deuxième activité qui est purement commerciale. **Tarek** dit : *« Savoir négocier avec les fournisseurs et maîtriser les règles du commerce international est plus que*

nécessaire pour ma deuxième entreprise ». Pour cela, cet entrepreneur ambitieux n'a pas hésité à rejoindre l'école pour acquérir du savoir ; il a passé son baccalauréat au niveau de l'université de la formation continue. Actuellement, il suit ses études en commerce international.

Ce jeune entrepreneur partage le même avis que **Maya**, il pense que : *« un entrepreneur ne doit ignorer aucune partie de son activité même s'il délèguera certaines tâches pour d'autres personnes, il restera le commandant à bord ».*

3.5. L'évaluation de l'efficacité de l'accompagnement de l'ANSEJ

a)- Les raisons pour lesquelles les porteurs de projets sollicitent l'ANSEJ

Tarek a fait recours à l'ANSEJ pour bénéficier uniquement du financement et des avantages fiscaux et parafiscaux pour leurs projets. **Maya** met l'aide financière en priorité, toutefois, l'accompagnement et le suivi sont également escomptés.

Kamel affirme qu'il avait sollicité l'ANSEJ pour les deux raisons, selon lui : *« certainement, la première raison pour laquelle j'ai sollicité l'ANSEJ était de bénéficier du financement, mais l'accompagnement j'en avais aussi besoin, j'ai beaucoup compté sur leurs orientations au point j'étais prêt à accepter le refus de mon projet s'il est estimé non fructueux, parce que ça m'évitera la perte du temps et d'efforts ».*

Cependant les entrepreneurs ne nient pas leurs besoins d'être accompagnés notamment pendant la création de leurs entreprises.

b)- L'accueil : Mis à part **Kamel** qui juge l'accueil comme étant excellent, les deux autres ont pratiquement partagé le même jugement ; les promoteurs n'étaient pas vraiment satisfaits de l'accueil au début de leur démarche et le qualifient de « moyen ». Cependant ils ont tous constaté une amélioration remarquable ces derniers temps ; actuellement ils le trouvent bon, voire même excellent d'après **Tarek**.

c)- La sensibilisation de l'ANSEJ : Sur les Trois cas, aucun d'eux n'a assisté à une action pareille, pourtant, les expériences étudiées sont de différentes périodes. Ce qui nous pousse à déduire que la sensibilisation à l'entrepreneuriat via ce dispositif reste modérée et qu'elle doit être renforcée pour encourager les jeunes à l'entrepreneuriat.

d)- L'accompagnement au niveau de l'ANSEJ : Selon les réponses des Trois entrepreneurs, il y a eu un consensus sur la présence d'un bon accompagnement auprès de l'agence. En plus, ils ont tous constaté un progrès important du service par rapport à leurs premiers contacts avec l'ANSEJ.

e)- La formation assurée par l'ANSEJ pour les promoteurs : Maya témoigne que l'agence l'avait contacté au début de son activité pour assister à une courte formation mais elle n'a pas pu se présenter parce qu'elle s'est retrouvée dépassée par le travail pendant cette phase sensible. Le seul entrepreneur qui a bénéficié d'une formation affirme l'utilité des initiations et l'importance des connaissances transmises. Cependant il constate que la durée est très insuffisante.

Ceci nous emmène à déduire que la formation n'est pas parfaitement organisée par l'ANSEJ. Malgré son apport favorable pour les jeunes promoteurs, ce n'est pas la totalité qui en bénéficie. La durée de cette courte formation (03 jours) reste minime pour transmettre des initiations de gestion pour les jeunes entrepreneurs.

Conclusion : L'objectif de départ de cette étude reposait sur l'analyse du processus entrepreneurial suivi par les jeunes entrepreneurs sollicitant l'ANSEJ, et le rôle de ce dernier en termes d'accompagnement et non seulement en tant qu'organisme facilitant le financement des projets.

Afin de cerner le processus allant de la naissance de l'idée d'entreprendre jusqu'à sa réalisation. Nous avons opté pour l'étude des cas créatifs et qui manifestent des défis. Ces cas nous ont été présentés par les accompagnateurs de l'ANSEJ. Les cas de ce genre étaient remarquables et mémorables par les accompagnateurs de fait de leur rareté.

Les jeunes qui apportent des projets innovants représentent une petite minorité. Ces jeunes entrepreneurs se lancent dans de nouvelles activités dans la région, ce sont des investissements qui représentent de grands défis. Ce qui signifie qu'ils méritent plus d'encouragement et de soutien financier et non financier pour réussir leurs projets et inciter d'autres jeunes à l'innovation. Cela nous amène vers une série de suggestions :

**un traitement différencié des projets.*

**la prise en compte de l'aspect personnalité et traits des promoteurs.*

**l'implication totale du jeune promoteur dans l'étude de son projet.*

**Consolider la formation à la gestion d'entreprise pendant le montage du projet et après la création de l'entreprise et aider les jeunes entrepreneurs à développer leurs compétences dans le pilotage de leur organisation.*

**l'organisation des salons et des forums régionaux pour les entrepreneurs de l'ANSEJ.*

** L'insertion des modules en rapport avec l'entrepreneuriat dans les filières techniques.*

En fin nous affirmons qu'en plus des efforts d'accompagnement, le porteur de projet doit développer le comportement d'un futur chef d'entreprise, de solliciter du conseil et de se l'approprier. L'entrepreneuriat est un métier qui nécessite des compétences spécifiques. Il est important pour tout entrepreneur ou entrepreneur potentiel de savoir comment obtenir et améliorer ses compétences d'une manière continue afin d'exercer efficacement ses fonctions.

Bibliographie

1. DANJOU, I (2004), *Entreprendre : la passion d'accomplir ensemble*, Édition L'HARMATTAN, Paris.
2. FAYOLLE, A (2004), *Entrepreneuriat : apprendre à entreprendre*, Edition DUNOD, Paris.
3. FAYOLLE, A (2005), *Introduction à l'entrepreneuriat*, Edition DONUD, Paris.
4. FAYOLLE, A (2006), *Devenir entrepreneur : des enjeux aux outils*, Edition VILLAGE MONDIAL.
5. FAYOLLE, A. et DEGEORGE J.M. (2012), *Dynamique entrepreneuriale*, Edition BOECK, Bruxelles.
6. GASSE. Y (2007), *les conditions environnementales de la création d'entreprises dans les économies émergentes*, Édition L'HARMATTAN, Paris.
7. HERNANDEZ, E.M. (1999), *Le processus entrepreneurial vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat*, Edition l' Harmattan, Paris
8. JULIEN, P-A, MARCHESNAY, M. (1996), *L'entrepreneuriat*, Edition Economica, Paris.
9. ALBERT P et MOUGENOT P : « La création d'entreprises high-tech », revue Française de Gestion, n° 68, 1988
10. AOUNI, Z, « le processus d'apprentissage des entrepreneurs naissants », cahier de recherche N° 200608/15, 2006, Ecole de gestion de l'université de Liège.
11. BARES. F :« La mutation de l'accompagnement à la création d'entreprises : regards croisés d'une déclinaison locale de la politique nationale », AIREPME, Congrès de Montpellier, octobre 2004.
12. BELLEY, A. DUSSAULT, L., LORRAIN, J. (1998), « Les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire », Université de Metz et de Nancy, 4ème Congrès International Francophone sur la PME.
13. CAPIEZ, A. et. Hernandez, E.M, « Vers un modèle d'émergence de la petite entreprise », Revue Internationale PME, Vol. 11, n°4.
14. CHABAUD.D et NGIJOL.J : « Opportunités d'affaires et entrepreneuriat : vers une perspective processuelle », cahier de recherche N° G 2010 – 01 du CEDAG, Paris, 2010.
15. COLOT.O, COMBLE.K ET LADHARI. J : « influence des facteurs socio-économiques et culturels sur l'entrepreneuriat », document de recherche 2007/3, centre de recherche Warocque.
16. CUZIN. R et FAYOLLE. A : « Les dimensions structurantes de l'accompagnement », La revue des sciences de gestion, Direction et Gestion, 210, 2004.
17. FILION.L.J, CANDIDO.B ET SIMARD.G :« Étude du processus de création d'entreprises structuré en quatre étapes », Communication présentée au 8eme Congrès international du CIFEPME, Fribourg, Suisse du 25 au 27 octobre 2006.
18. HERNANDEZ, E-M, « L'entrepreneuriat comme processus d'émergence organisationnelle » Revue 2008/5 (n°185), Université Reims Champagne-Ardenne.
19. N.LASSAS-CLERC, FAYOLLE. A : « Compréhension de l'engagement d'un individu dans le processus de création d'entreprise par une étude de cas.
20. OMRANE, A, FAYOLLE, A, ZERIBI-BENSLIMANE,O :«Les compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneurial : une approche dynamique » 2009.
21. VERSTRAETE, T et FAYOLLE, A : revue de l'entrepreneuriat, vol4, N°1, 2005.
22. MOREAU. R (2004), *L'émergence organisationnelle : Le cas des Entreprises de Nouvelle Technologie*, thèse doctorat, université de Nantes.