

## LA GOUVERNANCE COMME MECANISME POUR SOUTENIR LA CROISSANCE DES START-UPS, CAS DES STARTUPS EN ALGERIE

### GOVERNANCE AS A MECHANISM TO SUPPORT THE GROWTH OF START-UPS, CASE OF STARTUPS IN ALGERIA

Jalel eddine DAHMANI  
EHEC, Labo PERMANAN, Algérie  
[dahmanimessaoud1983@gmail.com](mailto:dahmanimessaoud1983@gmail.com)

Mohamed karim MILOUDI\*  
EHEC, Labo PERMANAN, Algérie  
[Miloudi.karim@yahoo.fr](mailto:Miloudi.karim@yahoo.fr)

Date Soumission : 15-06-2020	Date Acceptation : 03-11-2020	Date Publication : 28-12-2020
---------------------------------	----------------------------------	----------------------------------

#### **Résumé :**

Le but de ce travail est d'essayer d'analyser les structures de gouvernance de la startup, et d'étudier la perception du dirigeant Algérien par rapport à la gouvernance, d'abord à travers une lecture théorique, puis par une enquête effectuée auprès d'un échantillon de nombreuses startups Algériennes.

**Mots clés :** les startups, La gouvernance, mécanismes de gouvernance, la croissance.

#### **Abstract:**

The pupose of this work is to try to analyze the governance structures of the startup, and to study the perception of the Algerian leader in relation to governance, first through a theoretical reading, then by a survey carried out with of a sample of many Algerian startups.

**Keywords:** startups, Governance, governance mechanisms, growth.

---

\* Auteur Correspondant

la gouvernance comme mécanisme pour soutenir la croissance des start-ups, cas des startups en Algérie

## **1- Introduction :**

L'apparition de la nouvelle technologie et le développement des moyens de communication, ont contribué à révolutionner le monde économique actuel, avec cette évolution le monde des entreprises n'a pas échappé à cette règle, d'autres types d'entreprises en vue le jour avec d'autres formes qui se différencient aux autres entreprises classiques tel que les startups.

Cette nouvelle forme d'entreprise se caractérise par son attractivité dans le domaine d'entrepreneuriat, facile à créer, et elles activent généralement dans le secteur des high-tech et de la nouvelle technologie.

Ce type d'entreprise se heurte à de nombreuses difficultés du fait de son adoption d'idées innovantes, généralement très risquées, ce qui les pousse à chercher de mécanismes adéquats afin de trouver le financement nécessaire pour financer ces projets. Afin de surmonter de nombreux obstacles auxquels ce type d'entreprise est confronté, notamment au début du projet en termes de finance et de gestion, l'émergence des startups doit avoir en parallèle un système d'accompagnement pour ces dirigeants, ce qui nécessite de mettre un modèle de gouvernance suivant ces attentes.

Ce qui distingue les startups par rapport aux entreprises classiques d'après plusieurs études qu'on a observé, c'est qu'il y a une très forte hétérogénéité des trajectoires de croissance de ces entreprises certains d'entre elles possèdent un potentiel fort de croissance.

C'est dans ce contexte, qu'on a voulu développer notre problématique, qui se résume en une principale question:

**Quelle structure de gouvernance pour soutenir la croissance des startups, le cas des startups Algérien ?**

Notre étude s'articule autour de :

## **2- L'introduction de la gouvernance et ses spécificités dans le domaine des start-up :**

Dans cette partie on abordera une conception très élargie de la gouvernance afin de déterminer quel système de gouvernance le plus adapté aux différentes structures des startups. Sur cette base on va mettre en relief les concepts généraux des startups pour concevoir les spécificités des

startups et de connaître les points de divergences avec les entreprises classiques

## **2-1. Concepts généraux des startups:**

### 2-1-1. Définition de la startup:

La Startup est définie par le dictionnaire anglais comme un petit projet qui vient de démarrer<sup>i</sup>.

Le mot start-up est composé en deux parties, « Start » qui indique l'idée de départ et « Up » indique l'idée d'une forte croissance, le terme start-up a commencé à être utilisé après la II guerre mondiale avec l'émergence des sociétés de capital-risque

Paul Graham (GRAHAM, 2012) a défini dans son livre « Growth »<sup>ii</sup> la Start-up comme une Jeune entreprise innovante qui active généralement dans secteur de la technologie moderne, conçues pour connaître une croissance rapide.

A partir de la, on peu dire que les startups ce caractérise par les éléments suivants :

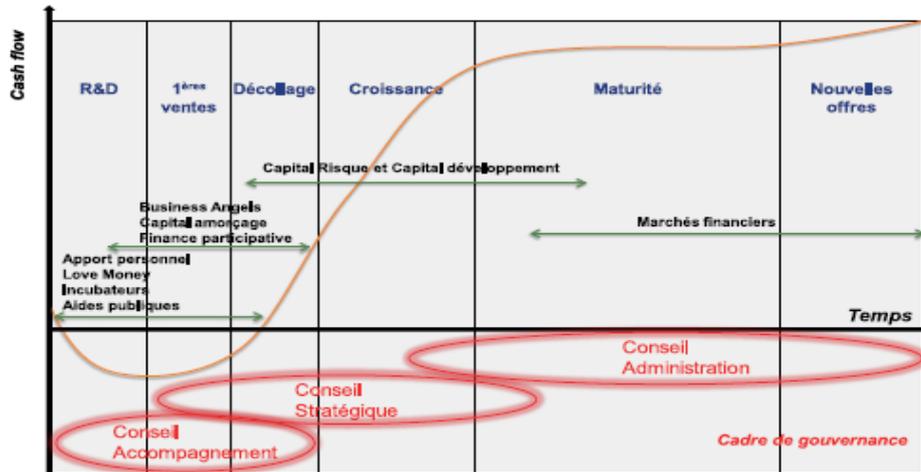
- Forte croissance potentielle ;
- Utilisent la technologie moderne ;
- Besoin d'un financement massif, grâce à une collecte de fonds tel que (Love money, Business Angel, Capital-risqueurs) ;
- Activent sur de nouveaux marchés où l'évaluation des risques est difficile à évaluer.

### 2-1-2. Le cycle de vie d'une startup

À travers cette définition, on peut dire que ce qui caractérise les startups, c'est une croissance continue, mais la réalité est différente. Souvent, ces startups vacillent et passent par des étapes et des fluctuations difficiles avant de connaître une tendance croissante. Une start-up traverse habituellement cinq phases de développement : création, conception, amorçage, industrialisation et expansion.<sup>iii</sup> C'est ce que nous démontre le graphe ci-dessous avec plus de détaille.

la gouvernance comme mécanisme pour soutenir la croissance des start-ups, cas des startups en Algérie

Figure N°1 : cycle de vie de la startup



Source : Guide de la Gouvernance : un levier pour le développement d'une start-up, Instituts français des administrateurs 'IFA' 2015, P6, [www.ifa-asso.com](http://www.ifa-asso.com)

**L'étape de recherche & développement :** Qui commence avant le démarrage de la start-up, où une personne, ou un groupe d'individus, présente un prototype d'une idée créative. Cette idée sera soigneusement étudiée, à travers les études de marché pour déterminer les goûts des consommateurs, qui seront examinés en profondeur pour s'assurer qu'elle peut être mise en œuvre sur le terrain. Le financement de cette étape s'effectue généralement par l'autofinancement et/ou avec une aide gouvernementale.

**L'étape du lancement :** qui consiste à lancer la première génération du produit ou du service. Le financement de cette étape s'effectue généralement par les amis et la famille de l'entrepreneur dit (love money), ou auprès de personnes étrangères désireuses de prendre le risque dit (business Angel ou capital-risqueurs), sachant qu'à ce stade que le risque est plus élevé.

**L'étape de décollage:** dans cette phase, la croissance des ventes connaît une évolution exponentielle, qui arrive à certain limite ou les ventes connaît un pic.

**L'étape de maturité:** arrive à un stade où la croissance atteint sa limite, cette étape connaît une croissance très faible. L'entrepreneure doit double sa créativité en améliorant ces produits ou lancé d'autres produits,

trouver d'autres sources de financement à travers l'ouverture du capital de l'entreprise.

**L'étape de nouvelle offre:** la croissance sera relancée grâce à la demande des produits ou des services nouvellement créés ou avec des versions plus améliorées.

2-1-3. La différence entre les startups et les entreprises classiques :

Parmi les points essentiels de différences :

- La durée de vie d'une startup est limitée, Elle se caractérise par l'hétérogénéité de sa croissance, contrairement aux entreprises classiques ;
- Contrairement aux entreprises classiques, la startup propose des produits à un très large marché ;
- le degré de risque élevé dans les startups ;
- les startups génèrent un revenu important dans ces premières années qui suivent sa création par rapport aux entreprises classiques ;
- La différence des sources de financement, les startups dépendent de l'investisseur providentiel « Business Angel », les Crowd Funding , fonds d'investissement ou capital-risqueur, en raison de la réticence des banques à financer ce type de projet à haut risque tandis que les entreprises classiques sont financées par des prêts bancaires ou des subventions publiques.

**2-2. Conceptions élargies de la gouvernance spécifiques aux startups :**

2-2-1. Fondements théoriques de la gouvernance :

S'appuyant sur la définition de (Charreaux.G, 1997), qui la présente comme «un ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouvernement » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire »<sup>iv</sup>, la gouvernance des entreprises a pour principal objectif la maximisation de la création de valeur en réduisant les conflits d'agence, notamment grâce à une meilleure surveillance.(Lakhal Faten, 2006)

Il existe deux visions de la gouvernance, une vision coercitive et une vision cognitive, qui influence sur la croissance de l'entreprise. (Tarillon.C, 2017). La première vision a pour rôle d'apporter le conseil, l'accompagnement et les ressources financières, la deuxième vision a pour

la gouvernance comme mécanisme pour soutenir la croissance des start-ups, cas des startups en Algérie

rôle de contrôler et de surveiller à travers les mécanismes de gouvernance. Ces deux visions sont développées dans la théorie de la firme s'appuyant sur les théories contractuelles et les théories des ressources. Le tableau ci-dessous nous propose une synthèse des fondements théoriques des deux visions de la gouvernance :

**Tableau N°1 : Fondements théoriques de la gouvernance**

	<b>Théories contractuelles de la firme</b>	<b>Théories des ressources</b>
<b>Théories de la firme :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Théorie des droits de propriété</i></li> <li>- <i>Théorie de l'agence</i></li> <li>- <i>Théorie des coûts de transaction</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Théorie des parties prenantes</i></li> <li>- <i>Théorie des ressources et compétences</i></li> <li>- <i>Théorie évolutionniste de la firme</i></li> </ul>
<b>Théories de la gouvernance :</b>	<b><i>Rôle coercitive</i></b>	<b><i>Rôle cognitive</i></b>

Source : Elaborer par nous même suivant TARILLON.C, GRAZZINI.F, BOISSIN.JB, Gouvernances coercitive et cognitive : une lecture des représentations des dirigeants-fondateurs de start-up innovantes, P4, <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/24-xxiiieme-conference-de-l-aims/communications/3188-gouvernances-coercitive-et-cognitive-une-lecture-des-representations-des-dirigeants-fondateurs-de-start-up-innovantes/download>

Les Théories contractuelles de la firme s'appuient sur trois approches : la théorie des droits de propriété, de l'agent et des coûts de transaction, ces théories ont pour objectifs de définir la forme organisationnelle et structurelle de la firme la plus efficiente compte tenu du contexte, en particulier informationnel. (Chaudey.M, 2011).

Les auteurs de ce courant coercitif « mettent l'accent sur le rôle disciplinaire du système de gouvernance, dont la fonction principale serait de gérer les conflits d'intérêts dans les organisations marquées par une forte séparation entre le contrôle et la propriété » v(Wirtz, 2008).

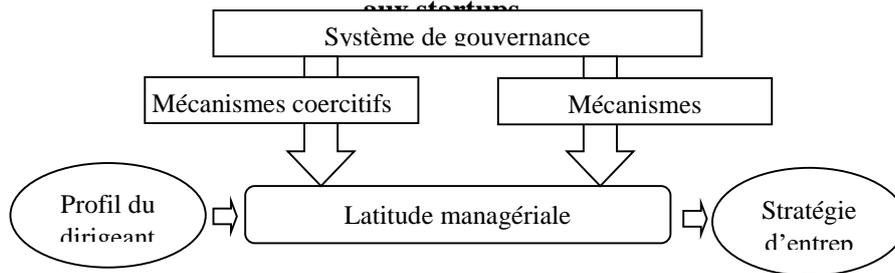
La seconde vision qui est celle des théories des ressources ont un rôle cognitif, s'appuient-elles aussi sur trois approches, la théorie des parties prenantes, des ressources et compétences et évolutionniste de la firme, ces théories reposent sur les compétences, les ressources financières et le savoir-

faire de ses membres, qui sont des facteurs déterminants de la performance de la firme et son avantage concurrentiel.

Pour cela, le rôle cognitif permet d'élargir le champ d'analyse de la gouvernance, et de dire que « la gouvernance n'est plus seulement là pour limiter l'espace discrétionnaire du dirigeant, elle peut aussi l'améliorer et accompagner le dirigeant dans la définition et la mise en place de sa stratégie ».vi ( Tarillon.C, F.Grazzini, Boissin.JB ).

Dans la startup, le système de gouvernance varie selon son ascension, les mécanismes de gouvernance d'une startup au moment de sa création dont l'entrepreneure peut-être à la fois le fondateur, le dirigeant et l'actionnaire ne seront plus les mêmes après son arrivé à sa maturité. Et sur cette base que (Wirtz, 2011) à proposer un méta-modèle de la gouvernance spécifique aux startups.

**Figure N° 2 : Application du méta-modèle de la gouvernance spécifique aux startups**



Source : Tarillon.C, Comment soutenir la croissance des start-up ?, 10ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation, AEI DAKAR – 6,7 et 8 décembre 2017, IAE Grenoble, P8

Dans ce modèle, on remarque que le système de gouvernance est défini par les dirigeants sur la base de leurs visions stratégiques de l'entreprise et la trajectoire de croissance qu'ils voudront appréhender. Le profil du dirigeant de startup est un facteur central de la croissance. ( Tarillon.C. 2017).vii

Dans les startups, la notion de gouvernance est essentielle. Les dirigeants de ces entreprises ont en effet des profils variés et des attitudes spécifiques vis-à-vis de la croissance, ce qui amène la mise en place de différentes structures de gouvernance, et influencer les choix stratégiques » (Charreaux.G, 2008).viii

Le système de gouvernance représenté dans ce méta-modèle, nous offre deux types de mécanismes qui sont orientés chacune d'elle vers deux approches, une coercitive et l'autre cognitive. Autrement dit, que la startup on

la gouvernance comme mécanisme pour soutenir la croissance des start-ups, cas des startups en Algérie

un système de gouvernance spécifique pouvant mêler à la fois une gouvernance de petite entreprise à celle de grands entreprise.

### **3- Comprendre les différentes étapes de maturité de la gouvernance au sein d'une start-up :**

Pour croître, une start-up a de forts besoins en ressources, qu'elles soient financières (Hayat, 2012) ou cognitives (Certhoux, 2007).ix

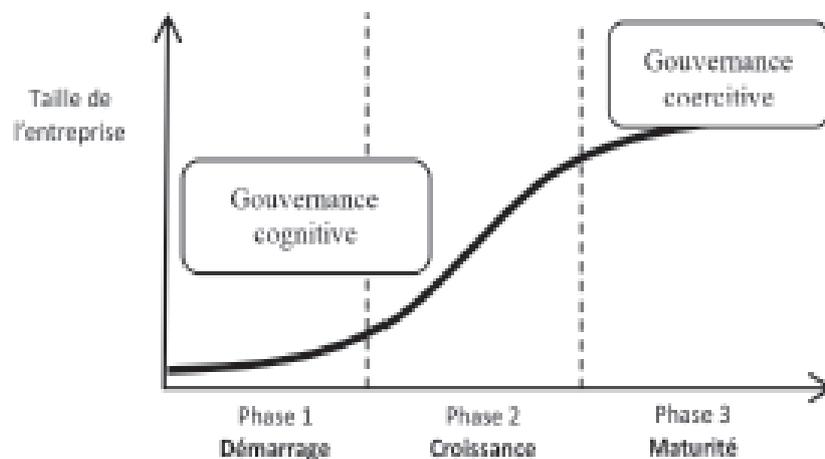
Dans ces entreprises, la croissance est donc souvent accompagnée d'une montée en puissance de différentes parties prenantes, et notamment d'investisseurs en capital (Depret & Hamdouch, 2004).

Comme nous l'avons mentionné au début, la start-up passe généralement par cinq étapes de développement, et la gouvernance intervient pour faciliter son ascension et pour assurer une meilleure coordination entre les parties prenantes, permettant la création de la valeur et d'assurer la pérennité de l'entreprise grâce aux mécanismes de la gouvernance.

Parmi les parties prenantes les plus citées dans les activités des startups, sont les dirigeants, les salariés pour les parties prenantes internes; les actionnaires, les banques, les clients, les fournisseurs, les concurrents, les pouvoirs publics et les médias pour les parties prenantes externes.

Selon (Tarillon.C, 2017)<sup>x</sup>, La startup dans sa première phase de croissance a besoin d'une orientation cognitive des mécanismes de gouvernance, cette orientation basée sur l'accès aux sources financières, elle cherche notamment des conseils et un accompagnement auprès des actionnaires. Arrivé à sa maturité lorsqu'elle dispose des ressources financières nécessaires à son ascension et que son capital est plus ouvert et les actionnaires sont de plus en plus nombreux, le rôle de la gouvernance deviendra coercitif puisque ces actionnaires, on du mal à avoir des relations directes et basées sur le transfert de connaissances avec le dirigeant. (Voir la figure suivante)

**Figure N°3: Evolution du type de gouvernance pour la startup**



Source : Tarillon.C, Une vision élargie de la gouvernance au service de la croissance des entreprises innovantes, Revue internationale P.M.E, Volume 30, numéro 2, 2017, P153

Les deux visions de la gouvernance sont liées à la mise en place de certains mécanismes spécifiques, selon (Wirtz, 2011) xiprésente trois mécanismes primordiaux de gouvernance au sein des startups en croissance : le Conseil d'administration, l'équipe de direction et la présence d'investisseurs en capital, ces trois mécanismes ont une influence importante sur la croissance de l'entreprise.

La présence du conseil d'administration apporte dans un premier temps des compétences à travers ces membres externes, des conseils, de l'expérience et la mise à la disposition de l'entreprise son réseau afin d'accompagner le dirigeant, par la suite, ces actions évoluent vers d'autres tâches plus importantes comme le contrôle et la surveillance des membres des dirigeants.

L'équipe de direction (Le comité de direction) quant à elle, joue un rôle central dans le système de gouvernance des startups, sa présence est appréciée par les investisseurs extérieurs voulant investir dans la structure d'actionariat de l'entreprise, favorisant les startups présenter par une équipe de direction que des startups présenter par des chefs d'entreprises.

Par contre, l'ouverture du capital aux actionnaires est le synonyme de l'évolution des startups, passant d'une startup composée d'un dirigeant-actionnaire majoritaire à un capital plus diversifié composé de plusieurs actionnaires.

la gouvernance comme mécanisme pour soutenir la croissance des start-ups, cas des startups en Algérie

#### 4- Quel modèle de gouvernance pour les startups, le cas de l'Algérie

Dans cette partie on va définir les différents démarches de notre enquête afin de répondre à notre problématique

##### 4-1. Présentation de l'enquête :

Pour mieux cerner notre problématique nous avons élaboré un guide d'entretien constitué par trois axes principales, sur un ensemble de 13 entreprises, notre choix a été porté sur la méthode d'échantillonnage sur place.

##### 4-2. Méthodologie de recherche qualitative 'par entretien' :

Nous avons suivi la démarche qualitative afin d'apporter des réponses à notre problématique, nous avons choisi de mener des entretiens individuels de type semi-directif pour collecter des données sur le sujet et pour éviter d'enfermer le discours de l'interviewé dans un cadre rigide. L'objectif de notre travail est d'étudier la structure de la gouvernance par rapport à la perception du dirigeant Algérien.

##### 4-3. Analyse et résultat de l'enquête :

4-3-1. Fiche signalétique de notre échantillon:

4-3-1-1. Caractéristiques et représentations des dirigeants :

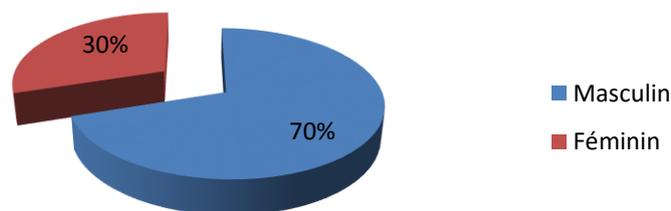
##### Le sexe de la population:

Tableau N° 2 : Tri à plat du sexe de la population étudié

Sexe	Nombre	Fréquence
Masculin	9	70%
Féminin	4	30%
Total	13	100%

Source : élaborer par nous même

Figure N°4 : Sexe de population



Source : élaborer par nous même

**Commentaire :**

Comme nous le montre le graphe ci-dessus, la population de notre échantillon est constituée majoritairement du sexe masculin, avec 70% des dirigeants sont des hommes et 30% sont des femmes.

- **L'âge moyen des dirigeants :**

L'âge moyen des dirigeants des startups de notre échantillon est de 38 ans, nous constatons que la majorité des interrogées sont des jeunes car 95% de l'âge des enquêtés ont moins de 40 ans.

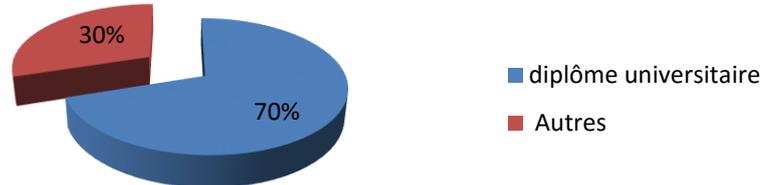
- **Compétences et diplômes**

**Tableau N°3: Compétences et Diplômes**

Compétences et Diplômes	Nombre	Fréquence
diplôme universitaire	9	70%
diplôme formation professionnel et Autres	4	30%
Total	13	100%

Source : élaborer par nous même

**Figure N°5: Compétences & dilômes**



Source : élaborer par nous même

**Commentaire :**

La majeure partie de nos dirigeants interrogés possèdent principalement des diplômes universitaires soit 70% de notre échantillon, le reste ont des diplômes de formation professionnel ou des étudiants universitaires en cours de formation qui non pas terminer leurs études.

4-3-1-2. Caractéristiques des entreprises

**Tableau N° 4 : Chiffres d'affaires**

Chiffre d'affaire	Nombre	Fréquence
Chiffre d'affaire supérieur à 1million de DA	7	54%

la gouvernance comme mécanisme pour soutenir la croissance des start-ups, cas des startups en Algérie

Chiffre d'affaire inférieur à 1million de DA	6	46%
Total	13	100%

Source : élaborer par nous même

**Tableau N°5 : Nombre d'emploi**

Nombre d'emploi	Nombre	Fréquence
Nombre d'emploi supérieur à 5	8	62%
Nombre d'emploi inférieur à 5	5	38%
Total	13	100%

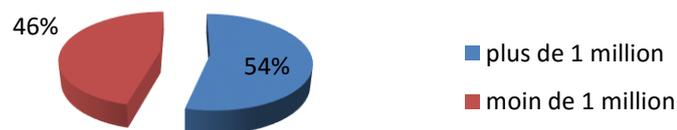
Source : élaborer par nous même

**Tableau N°6 : Types de statut juridique des startups**

Statut juridique	Nombre	Fréquence
Société de personne	0	0%
Société de capital	3	23%
Société mixte	10	77%
Total	13	100%

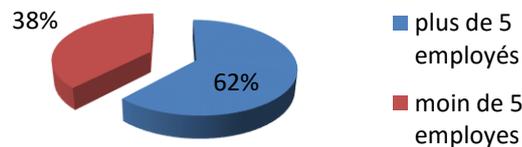
Source : élaborer par nous même

**Figure N°5: Chiffres d'affaires**



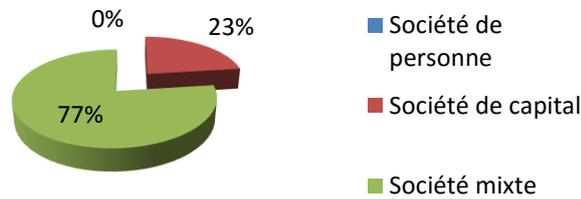
Source : élaborer par nous même

**Figure N°6 : Nombre d'emploi**



Source : élaborer par nous même

**Figure N°7 : statut juridique**



Source : élaborer par nous même

**Commentaire :**

La description de l'échantillon étudié de nos entreprises, est majoritairement arrivée à leurs maturités, 54% d'entre eux leurs chiffres d'affaires dépassant les 1 millions de DA, et 62% leurs nombres d'emploi est supérieur à 5 employés.

Par contre, notre échantillon majoritairement ont choisi les sociétés mixtes comme type de statut juridique soit 77% (SARL ou EURL), ce choix revient aux avantages fiscaux attribué à ce type d'entreprise, simple à créer, elle offre un cadre juridique sécurisant ses associés, permet aux associés de s'impliquer dans la gestion de l'entreprise.

**4-3-2. Implication des parties prenantes:**

Comme Nous l'avons cité dans la littérature, nous allons démontrer l'implication des parties prenantes auprès des startups.

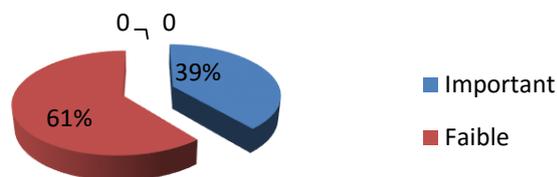
**Question 1 : Es-ce que les fournisseurs ont impact dans la gestion de votre entreprise ?**

**Tableau N°7 : Influence des fournisseurs**

Rôle des fournisseurs	Nombre	Fréquence
Important	5	39%
Faible	8	61%
Total	13	100%

Source : élaborer par nous même

**Figure N°8 : Influence des fournisseurs**



Source : élaborer par nous même

la gouvernance comme mécanisme pour soutenir la croissance des start-ups, cas des startups en Algérie

**Commentaire :**

61% de nos interviewés considèrent que les fournisseurs ont un impact très faible sur la gestion de l'entreprise, cela s'explique par la nature de leurs activités qui sont majoritairement dans le domaine des services, par contre les 39% restantes pensent que les fournisseurs ont un impact important dans la prise de décision, ces entreprises activent dans le domaine du e-commerce.

**Question 2 : pensez-vous que les clients ont une influence sur la prise de décision stratégique de l'entreprise ?**

**Tableau N°8 : Influence des clients**

<b>influence des clients</b>	<b>Nombre</b>	<b>Fréquence</b>
Important	10	77%
Faible	3	23%
Total	13	100%

Source : élaborer par nous même

**Figure N°9 : Influence des clients**



Source : élaborer par nous même

**Commentaire :**

La majeure partie de nos interviewés 77% considèrent que les clients ont une implication très forte dans la prise de décision de leurs entreprises. Ces entreprises proposent des produits (bien et service) en adéquation avec le marché. Par contre 23% des interviewés ne donnent pas assez d'importance aux clients, ces entreprises généralement arrivant à leur maturité ne dépendent pas uniquement des clients.

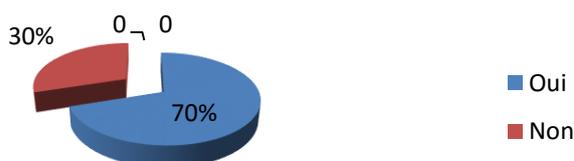
**Question 3 : Faites-vous participer les salariés dans la prise de décision stratégique de l'entreprise ?**

**Tableau N°9 : participation des salariés**

Participation des salariés	Nombre	Fréquence
Oui	9	70%
Non	4	30%
Total	13	100%

Source :élaborer par nous même

**Figure N°10 : Participation des salariés**



Source : élaborer par nous même

**Commentaire :**

70% des entreprises de notre échantillon appliquent le management collaboratif, ils considèrent que les salariés jouent un rôle important en matière de partage de connaissances, cela revient sans doute aux critères spécifiques qui distinguent ces entreprises aux types d'entreprises classiques, par contre 30% pensent que la collaboration entre les salariés et les dirigeant sont faibles, ces des entreprises plus âgés.

**Question 4 : Souhaitez-vous nouer ou renouer une collaboration avec les laboratoires de recherches comme incubateur ?**

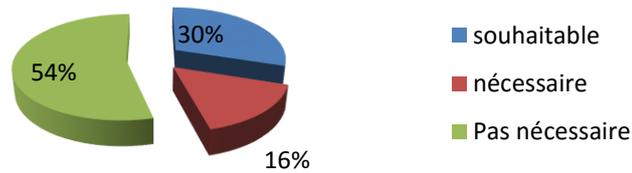
**Tableau N°10 : collaboration avec les incubateurs**

Collaboration avec des incubateurs	Nombre	Fréquence
souhaitable	4	30%
nécessaire	2	16%
Pas nécessaire	7	54%
Total	13	100%

Source : élaborer par nous même

la gouvernance comme mécanisme pour soutenir la croissance des start-ups, cas des startups en Algérie

**Figure N°11 : Collaboration avec les laboratoires**



Source : élaborer par nous même

**Commentaire :**

46% de nos interviewes pensent que la collaboration avec les laboratoires de recherche ou incubateurs n'est pas vraiment nécessaire, généralement c'est des entreprises plus âgés. Par contre le reste des interviewes donnent de l'importance à cette coopération, 30% d'entre eux ne voulant pas avoir tout de même une influence de gestion sur leur entreprise.

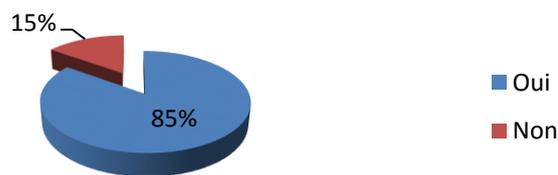
**Question 5 : pensez-vous que la banque à une influence sur les décisions internes de l'entreprise ?**

**Tableau N°11 : Influence des institutions bancaires**

influence Bancaire	Nombre	Fréquence
Oui	11	85%
Non	2	15%
Total	13	100%

Source : élaborer par nous même

**Figure N°12: Influence bancaire**



Source : élaborer par nous même

**Commentaire :**

85% de nos interviewees considèrent que la banque n'a pas un pouvoir décisionnel sur eux, les banques sont considérées comme bailleurs de fonds. Par contre, le reste pensent le contraire, généralement ces des entreprises nouvellement créées, qui ont bénéficiés du programme des dispositifs d'aide à l'emploi tel que ENSEJ.

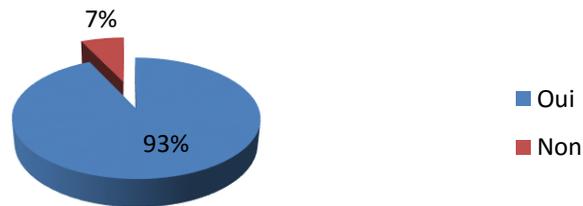
**Question 6 : Es-ce que l'emprunt bancaire est accessible à l'entreprise ?**

**Tableau N°12 : accessibilité des emprunts**

Emprunts Bancaire	Nombre	Fréquence
Oui	12	93%
Non	1	7%
Total	13	100%

Source : élaborer par nous même

**Figure N°13 : Accessibilité bancaire pour les startups**



Source : élaborer par nous même

**Commentaire :**

La majeure partie des dirigeants interviewés déclarent avoir des difficultés à accéder aux financements bancaires, et cela revient aux critères particuliers de ce type d'entreprise.

**Question 7 : Es-ce qu'il y a d'autres dispositifs de financement pour les startups hors le financement bancaire ?**

**Tableau N°13 : autres dispositifs de financement**

d'autres dispositifs d'aide au financement	Nombre	Fréquence
OUI	0	0%
NON	13	100%
Total	13	100%

Source : élaborer par nous même

la gouvernance comme mécanisme pour soutenir la croissance des start-ups, cas des startups en Algérie

**Figure N°14 : Autres dispositifs de financement**



Source : élaborer par nous même

**Commentaire :**

L'ensemble des interviewes déclarent l'inexistence des dispositifs de financement en dehors du financement traditionnel.

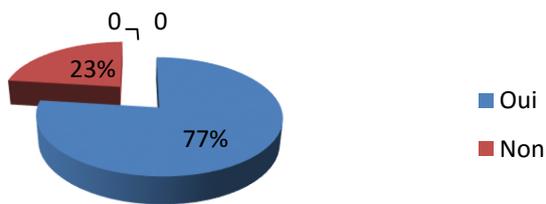
**Question 8 : envisagez-vous d'ouvrir le capital de l'entreprise à des tierces personnes ?**

**Tableau N° 14 : ouverture du capital**

Ouverture du capital	Nombre	Fréquence
OUI	10	77%
NON	3	23%
Total	13	100%

Source : élaborer par nous même

**Figure N°15 : Ouverture du capital**



Source : élaborer par nous même

**Commentaire :**

77% des dirigeants interviewes acceptent l'ouverture du capital de leurs entreprises à des tierces personnes, et cela revient aux avantages qui peuvent apporter les actionnaires à l'entreprise tel que le financement et le conseil. Les 23% disent ne pas vouloir ouvrir le capital de leurs

entreprises par peur de perdre la capacité de contrôle et de surveillance de leurs entreprises.

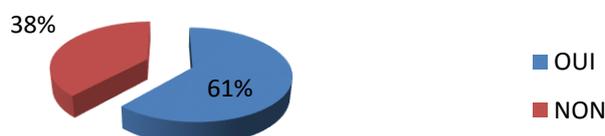
**Question 9 : les investisseurs peuvent-ils participé à différentes décisions de l'entreprise ?**

**Tableau N°15 : participation des investisseurs**

participation des investisseurs	Nombre	Fréquence
OUI	9	61%
NON	4	38%
Total	13	100%

Source : élaborer par nous même

**Figure N°16 : Participation des investisseurs**



Source : élaborer par nous même

**Commentaire :**

61% de nos dirigeants questionnés disent vouloir accepter la participation des investisseurs de contribuer dans les décisions de leurs entreprises, pour eux c'est tout à fait normal qu'un investisseur participe à la gestion de l'entreprise qui soit mener d'un apport financier personnel. Par contre, les 38% sont ceux qui font partie des dirigeants qui n'envisagent pas d'ouvrir leur capital à tierce personnes.

**4-3-3. Evolution des mécanismes de gouvernance :**

Dans cette partie, nous allons étudiée les mécanismes de la gouvernance et son évolution par rapport à l'âge et la structure juridique de l'entreprise.

**Question 10 : Quel structure juridique la mieux adapté à la startup ?**

**Tableau N°16 : Structure juridique**

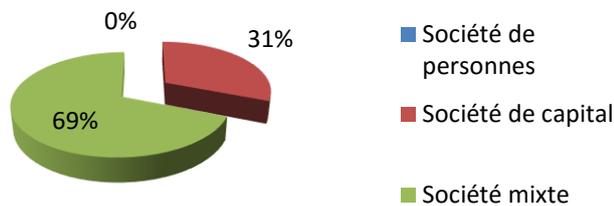
Structure juridique	Nombre	Fréquence
Société de personnes (SNC, SCS...etc)	0	0%

la gouvernance comme mécanisme pour soutenir la croissance des start-ups, cas des startups en Algérie

Société de capital (SPA, SA ...etc)	4	31%
Société mixte (EURL, SARL, ...etc)	9	69%
Total		100%

Source : élaborer par nous même

**Figure N°17: Structure juridique**



Source : élaborer par nous même

**Commentaire :**

69% des dirigeants questionnés choisissent une structure juridique mixte, ce choix revient aux avantages que nous avons cités auparavant, et 31% choisissent les sociétés de capital, ce choix revient à la vision stratégique de l'entreprise.

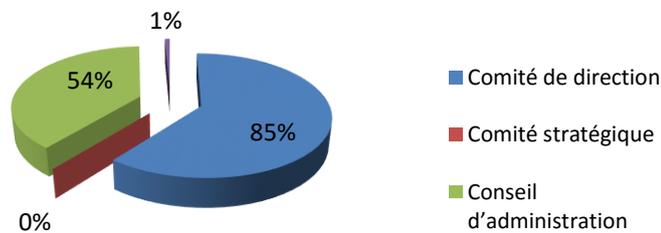
**Question 11 : quels sont les organes que vous possédez dans votre entreprise ?**

**Tableau N°17 : Mécanismes de gouvernance**

	Nombre	Fréquence
Comité de direction	11	85%
Comité stratégique	0	0%
Conseil d'administration	7	54%
Autres	1	1%

Source : élaborer par nous même

**Figure N°18 : Les mécanismes de la gouvernance**



Source : élaborer par nous même

### **Commentaire :**

La majeure partie de nos entreprises étudiées dont 85%, possèdent des comités de direction, ils semblent que les dirigeants accordent de l'importance à cette organe, 54% possèdent des conseils d'administration, cette organe est constitué selon la structure de propriété de l'entreprise.

### **5- Analyse et résultat de l'enquête qualitative par entretien :**

La synthèse des résultats obtenus grâce aux différents entretiens auprès de plusieurs responsables des startups, est présentée comme suit :

- la startup ne fonctionne pas de la même manière que les entreprises classiques ;
- Les parties prenantes ont une implication variables auprès des startups, cette implication se diffère par rapport à l'âge et à la structure de propriété de l'entreprise. La startup dans sa première phase de croissance à besoin d'une vision cognitif (besoin de financement, de conseil et d'accompagnement), Arrivé à sa maturité, le rôle des parties prenantes deviendra coercitif ;
- L'évolution des mécanismes de gouvernance auprès des startups varient selon l'âge et la structure juridique de l'entreprise ;
- Les startups en Algérie trouvent des difficultés d'accès au financement traditionnel et spécifique à ces structures,
- Les dirigeants ont un rôle important en matière de la gouvernance et la trajectoire de croissance de l'entreprise.

### **6- Conclusion :**

Nous avons tout au long de ce travail, mis en exergue le rôle de la gouvernance comme mécanisme pour soutenir la croissance des startups, le cas des startups Algérien. Nous nous sommes intéressés au début à étudier la startup comme entreprise spécifique, nous avons souligné que la trajectoire de croissance de ces entreprises par rapport aux entreprises classiques est de très forte hétérogénéité, ce qui nécessite un modèle de gouvernance proprement à elles.

L'analyse de la structure de gouvernance des startups, que nous avons effectuées dans la deuxième partie, nécessite la prise en compte simultanée des deux visions principales de la gouvernance: la vision coercitive et la vision cognitive, ce qui nous a incités à utiliser le modèle

la gouvernance comme mécanisme pour soutenir la croissance des start-ups, cas des startups en Algérie

élargi de la gouvernance de (Wirtz, 2011), qui prene simultanément en compte ces deux visions.

Grâce à ces mécanismes, la gouvernance facilite le développement de l'entreprise pour mieux maîtriser la coordination et l'influence des parties prenantes. Néanmoins, cette ascension passe par une orientation cognitive de la startup dans sa première phase de croissance, et ensuite par une orientation coercitive, quand elle grandisse.

Sur cette base, on à démontrer que la perception des dirigeants des startups Algérien en terme de gouvernance dépend de la trajectoire de croissance qu'ils voudront l'appréhendée.

Les résultats obtenus de cette étude, nous a permis de tirer les quelques recommandations suivantes:

- Créer des moyens de financement spécifiques et dédiés uniquement aux startups ;
- Faire participer les différents dispositifs d'aide à l'emploi (ANSEJ, CNAC et ANGEM) pour soutenir, conseiller et accompagner les startups, et cela en créant des filiales adaptées uniquement ces types d'entreprises ;
- Créer un cadre juridique spécifique aux startups;
- Proposer des formations aux dirigeants des startups sur les différentes techniques de gestion.

#### **Bibliographie :**

1. CHARREAUX.G, *Le gouvernement des entreprises- théories et faits*, Edition Economica 1997, Page1
2. WIRTZ.P, *Les firmes entrepreneuriales en croissance ont-elles un système de gouvernance spécifique ?*
3. CHARREAUX.G, *A la recherche du lien perdu entre caractéristiques des dirigeants et performance de la firme : gouvernance et latitude managériale*, Economies et Sociétés, 2008, P34, <https://www.researchgate.net/publication/4794189>
4. GRAHAM.P, GROWTH, 2012 [www.paulgraham.com/growth.html](http://www.paulgraham.com/growth.html)
5. COLOMB.JB & BAVOILLO.F, *La gouvernance, facteur clé de succès des start-up*, [www.associes-gouvernance.com](http://www.associes-gouvernance.com)
6. TARILLON.C, F.GRAZZINI, BOISSIN.JB, *Gouvernances coercitive et cognitive : une lecture des représentations des dirigeants-fondateurs de start-up innovantes*, P6, <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/24-xxiiieme-conference-de-aims/communications/3188-gouvernances-coercitive-et-cognitive-une-lecture-des-representations-des-dirigeants-fondateurs-de-start-up-innovantes/download>

7. TARILLON.C, *Comment soutenir la croissance des start-up ? Une analyse au travers des représentations des dirigeants en matière de croissance et de gouvernance*, 10ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation, AEI Dakar – 6,7 et 8 décembre 2017, P6
8. TARILLON.C, *Comment soutenir la croissance des start-up ? Une analyse au travers des représentations des dirigeants en matière de croissance et de gouvernance*, 10ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation, AEI Dakar – 6,7 et 8 décembre 2017, P7
9. TARILLO.C, « *Une vision élargie de la gouvernance au service de la croissance des entreprises innovantes* », Revue internationale P.M.E, Volume 30, numéro 2, 2017, P152
10. [https://www.researchgate.net/profile/Peter\\_Wirtz2/publication/4799833\\_Les\\_firmes\\_entrepreneuriales\\_en\\_croissance\\_ontelles\\_un\\_systeme\\_de\\_gouvernance\\_specifique/links/5cacaaca6fdccfa0e7c0c9d/Les-firmes-entrepreneuriales-en-croissance-ont-elles-un-systeme-de-gouvernance-specifique.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Peter_Wirtz2/publication/4799833_Les_firmes_entrepreneuriales_en_croissance_ontelles_un_systeme_de_gouvernance_specifique/links/5cacaaca6fdccfa0e7c0c9d/Les-firmes-entrepreneuriales-en-croissance-ont-elles-un-systeme-de-gouvernance-specifique.pdf)
11. <http://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/start-up>