

**ANALYSE DE L'ACCOMPAGNEMENT
ENTREPRENEURIAL AU NIVEAU L'ANSEJ, EN VUE
DE PROPOSER UNE NOUVELLE FORME
D'ACCOMPAGNEMENT PAR LE PAIR**

**ANALYSIS OF ENTREPRENEURIAL SUPPORT AT
ANSEJ LEVEL, WITH THE PURPOSE OF
PROPOSING A NEW FORM OF SUPPORT BY PEER**

Nedjoua DEMMOUCHE
EHEC, Pôle Universitaire Koléa, Algérie
n.demmouche@hec.dz

Soumya ALILAT*
ENSM, Pôle Universitaire Koléa, Algérie
s.alilat@ensm.dz

Reçu : 08 /12/2020	Accepté :04/11/ 2021	Publié en ligne :30/12/2021
--------------------	----------------------	-----------------------------

Abstract: Our article looks at the concept of entrepreneurial support and business creation. Based on an observation of the limits of the Algerian entrepreneurial ecosystem as well as the unmet needs of entrepreneurs in terms of support, our study questions the reality on the ground. On the one hand, it is interested in the initiatives put in place by the government and the difficulties that may hinder them. On the other hand, it is studying the possibility of a co-constructed system of peer support. First, we reviewed the literature in order to bring out an outline of the characteristics of entrepreneurial support. Second, we analyzed the context of our study by examining the various dysfunctions linked to entrepreneurial support within ANSEJ and highlighting their root causes. Finally and through our results, we have tried within the limits of our research to offer a peer support system in order to best meet the needs of entrepreneurs.

Key words: ANSEJ, dysfunctions, Entrepreneurship, improvement, support.

Résumé : Notre article s'intéresse au concept d'accompagnement entrepreneurial et celui de la création d'entreprises. Partant d'un constat de la

* Auteur correspondant.

ANALYSE DE L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL AU NIVEAU L'ANSEJ, EN VUE DE PROPOSER UNE NOUVELLE FORME D'ACCOMPAGNEMENT PAR LE PAIR

limite de l'écosystème entrepreneurial algérien ainsi que les besoins non satisfaits des entrepreneurs en matière d'accompagnement, notre étude questionne la réalité du terrain. Elle s'intéresse d'une part, aux initiatives mises en place par le gouvernement et les difficultés qui peuvent les entraver. D'autre part, elle étudie la possibilité d'un système méco-construit d'accompagnement par le pair. Dans un premier lieu, nous avons passé en revue la littérature afin de faire ressortir un canevas des caractéristiques de l'accompagnement entrepreneurial. 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. Enfin et à travers nos résultats, nous avons essayé dans la limite de notre recherche de proposer un système d'accompagnement par le pair afin de répondre au mieux aux besoins des entrepreneurs.

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

1-Introduction :

L'économie mondiale est en perpétuelle évolution et malgré l'accélération de ce changement durant le XXI siècle, les pays développés gardent une certaine stabilité économique grâce aux règles et lois en vigueur. Pour les pays en voie de développement, cette stabilité est illusoire. Ces pays postsocialistes, tel que l'Algérie, dans une perspective de transition de l'économie planifiée vers l'économie de marché, ont connu un ensemble de réformes créant une certaine instabilité économique.

Jusqu'aux années 80, l'Algérie a connu la période socialiste où l'Etat est le principal entrepreneur. À partir des années 80, un large débat fut engagé sur le rôle de l'entreprise privée dans le développement économique. Après le contrechoc pétrolier de 1986, l'entreprise privée se présentait comme la seule solution qui participera de manière active à la création de l'emploi et l'absorption du chômage. Enfin, depuis l'ouverture économique dans les années 90, l'Algérie affiche des discours d'encouragement à l'entrepreneuriat à travers des réformes et des lois facilitant la création d'entreprises.

Cependant, 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 afin de stimuler l'entrepreneuriat axé sur l'emploi. Les trois dispositifs phares sont : ANGEM, ANSEJ et CNAC, ils se basent sur deux types

d'encouragement : par allègement fiscal et par des financements directs de l'entreprise créée. Il existe aussi une multitude d'autres dispositifs tel que : l'ANDI, ANVREDET ...etc.

Ceci dit, et malgré le nombre croissant de créations d'entreprises, selon le rapport GEM 2011¹, la dynamique entrepreneuriale du pays, par rapport aux pays appartenant à la même structure économique, reste relativement modeste ou limitée (Abedou et al., 2011).

La question du rôle et de la fiabilité de ces dispositifs a été largement discutée dans les travaux de recherche (Aknine Souidi & Ferfera, 2014; Boukhezer & Smahi, 2008). Les avis divergent sur leur efficacité, cependant ils s'accordent sur le fait que le travail de ces dispositifs en matière d'accompagnement reste timide et qu'il ne répond pas aux besoins de l'écosystème entrepreneurial algérien.

Nous allons, dans ce présent travail de recherche, essayer de déceler les besoins non satisfaits des entrepreneurs en étudiant le premier dispositif (par le nombre) d'accompagnement entrepreneurial en Algérie qui est l'ANSEJ. L'objectif de cette étude est de donner des pistes de réflexion sur l'émergence d'un système d'accompagnement dans un pays en voie de développement.

Notre recherche se pourvoit d'un intérêt théorique, dans la mesure où, en premier lieu, elle évoque plusieurs problématiques liées au domaine d'accompagnement (accès aux ressources, accès aux compétences, légitimité des dispositifs...etc.), et en second lieu, elle apporte un nouvel angle d'attaque qui est le traitement d'un contexte d'accompagnement qui reste timide par rapport aux besoins affichés des entrepreneurs.

Elle se munit aussi d'un intérêt managérial en proposant un accompagnement adapté à chaque profil des créateurs.

2- Retour sur le concept d'accompagnement :

À partir des années 1980, l'accompagnement entrepreneurial commence à susciter l'intérêt des auteurs. Dans leur article « Small business incubators: A positive environment for entrepreneurship » (Allen & Rahman, 1985) parlaient déjà du rôle de l'accompagnement en général et les incubateurs en particulier dans le succès d'une entreprise entrepreneuriale.

¹Global Entrepreneurship Monitor

ANALYSE DE L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL AU NIVEAU L'ANSEJ, EN VUE DE PROPOSER UNE NOUVELLE FORME D'ACCOMPAGNEMENT PAR LE PAIR

Cependant ce n'est qu'à partir des années 2000 que l'accompagnement entrepreneurial émerge comme un axe, à part entière, de recherche dans le champ de l'entrepreneuriat (Chabaud et al., 2010)

Actuellement, la recherche sur l'accompagnement entrepreneurial se développe de plus en plus. Nous notons qu'en début des années 2000, ce sujet suscite l'intérêt des chercheurs notamment les francophones qui se sont intéressés aux acteurs de ce système contrairement à leur confrère anglophone, qui eux s'intéressaient davantage aux structures d'accompagnement (Chabaud et al., 2010).

L'intérêt de l'accompagnement entrepreneurial pour le succès de l'entrepreneur n'est plus à discuter, il est admis que celui-ci participe à la réussite du projet entrepreneurial ainsi qu'à la pérennité de l'entreprise. Cependant, ce qui évoque le débat c'est plutôt sa clarification, et sa définition (Bakkali et al., 2010). Alors qu'est-ce que c'est que l'accompagnement entrepreneurial ?

La notion d'accompagnement apparaît dans plusieurs disciplines. Généralement accompagner veut dire « Servir de guide, mener, conduire quelqu'un quelque part ... »². L'accompagnement entrepreneurial ne fait pas défaut à cette définition globale. La notion de guide est toujours valable dans le sens où l'accompagnateur³ est censé guider l'entrepreneur dans son processus entrepreneurial. Cependant la notion de conduite qui consiste à « faire passer » une personne d'un état à un autre, suggère une certaine influence, or l'accompagnement vise à rendre le créateur autonome. L'accompagnateur ne doit en aucun cas se substituer au créateur. Son rôle se limite à accompagner une personne (ou une équipe) porteuse d'une idée à faire cheminer cette idée pour qu'elle aboutisse à un projet de création viable (Leger-Jarniou, 2008). Ainsi nous identifions la première caractéristique de l'accompagnement entrepreneurial qui est *l'autonomisation de l'entrepreneur*.

D'autres caractéristiques apparaissent dans la littérature tel que *l'identification et l'acquisition des ressources* (Albert, 1986; Chrisman, 1999) et *l'acquisition et l'amélioration des compétences* (Cuzin & Fayolle, 2004). (Sammur, 2003) évoque quant à elle, la caractéristique de *la transmission de connaissances* permanentes et en perpétuelle

²Dictionnaire : nouveau petit Larousse en couleurs 1989

³ Nous allons utiliser « accompagnateur » pour désigner l'accompagnant ; c'est le terme utilisé par les structures que nous allons étudier

« auto-régénérescence personnelle et organisationnelle ». Il apparaît donc nécessaire d'adapter la démarche d'accompagnement au cas par cas, que ce soit selon la nature des projets concernés ou selon le profil de l'entrepreneur et ses compétences. Ceci nous renvoi à la caractéristique de la *personnalisation* de la relation d'accompagnement.

Cette relation *co-construite* (Chabaud et al., 2010; Mione, 2006) entre l'accompagnateur et l'entrepreneur a été largement discutée notamment dans l'aspect d'apprentissage. Que ce soit l'apprentissage individualisé pour l'entrepreneur (Cuzin & Fayolle, 2004; Sammut, 2003) ou pour l'entreprise ainsi que l'ensemble du personnel (Belet, 1993) ou même pour l'accompagnateur (Jaouen et al., 2006).

L'accompagnement servira, enfin, à *faciliter le processus de changement* dans lequel l'entrepreneur va s'engager, que ce soit lors du réagencement de son projet (Sammut, 1998) ou dans le processus de remise en question de ses représentations et de transformation de ses perceptions et structures mentales (Belet, 1993)

Enfin (Messeghem & Sammut, 2011a) ont étudié la notion d'isolement et de légitimité. Pour eux, l'entrepreneuriat peut être conceptualisé comme une forme de rupture avec le monde salarial. Cette coupure s'accompagne parfois pour l'entrepreneur d'un sentiment de solitude et l'accompagnement permet à l'entrepreneur de *construire sa légitimité et rompre son isolement*.

Plutôt que donner une définition précise de l'accompagnement entrepreneurial, nous avons choisi de dérouler un ensemble de caractéristiques, que nous allons résumer dans la figure n°1.

Figure n°1 : Caractéristiques de l'accompagnement entrepreneurial



Source : élaborée par nous même

ANALYSE DE L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL AU NIVEAU L'ANSEJ, EN VUE DE PROPOSER UNE NOUVELLE FORME D'ACCOMPAGNEMENT PAR LE PAIR

En pratique, on considère l'accompagnement en tant qu'un processus d'aide au porteur de projet, qui inclut trois étapes : l'accueil, l'accompagnement et le suivi post-crédation (Leger-Jarniou, 2008) et l'ensemble des caractéristiques doit être présent dans les trois étapes.

Cette représentation de l'accompagnement peut lui donner l'image du processus. Cependant, tel le processus entrepreneurial, l'accompagnement ne suit pas toujours une logique de causation, mais il peut suivre aussi une logique d'effectuation (Sarasvathy, 2001), ce qui renforce l'argumentation pour la caractéristique co-construite de la relation accompagnateur-entrepreneur.

Ceci dit, si la relation accompagnateur-entrepreneur est une relation co-construite (elle implique la prise en considération des besoins et des devoirs de chacun) pourquoi le service procuré ne répond toujours pas aux attentes de l'écosystème entrepreneurial ?

3- Présentation du cas d'étude :

L'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes (ANSEJ) est un établissement public à caractère spécifique créé 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.

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

L'accompagnement représente la mission principale du dispositif. Il s'agit d'une pièce maitresse dans le fonctionnement de l'organisation. Le post d'accompagnateur au sein de l'ANSEJ, représente l'agent du front office. 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.

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 ;

Après avoir encadré le projet avec l'entrepreneur, l'accompagnateur va collecter les informations nécessaires pour l'évaluation de ce projet. Ces informations concernent le marché potentiel, les choix de ressources humaines, les choix juridiques, les ressources financières nécessaires ...etc.

L'accompagnateur va orienter, par la suite, l'entrepreneur dans la création juridique de son entreprise en lui expliquant les différentes procédures internes et externes au dispositif.

Le projet est ensuite envoyé à l'évaluation par la banque. Cette dernière va accorder (ou pas) 70% du financement du projet évalué, le reste du montant de financement (29%) est accordé par le fonds de garantie géré par l'ANSEJ. L'entrepreneur paie de ses propres ressources (1%) du montant global du projet. Il s'agit de ce que l'agence appelle un financement triangulaire.

L'entrepreneur peut aussi faire appel à un autre type de financement où la banque n'intervient pas et c'est à lui de payer les (70%) du montant du projet.

Les projets affiliés au dispositif ANSEJ, en plus du financement de plusieurs aides financières prévues sur deux phases, ils bénéficient de prêts supplémentaires et sans intérêt ainsi que des bonifications de taux d'intérêt pour les crédits bancaires.

**ANALYSE DE L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL AU NIVEAU
L'ANSEJ, EN VUE DE PROPOSER UNE NOUVELLE FORME
D'ACCOMPAGNEMENT PAR LE PAIR**

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

- Application du taux réduit de 5% en matière de droit de douane 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

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.

À 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

4- Méthodologie de recherche :

Pour la réalisation de ce travail de recherche, nous avons choisi de faire appel à une méthode qualitative de recueil et traitement des données, en combinant trois techniques : l'étude documentaire, l'observation et l'entretien.

En premier lieu il y a « L'étude documentaire ou *DESK RESEARCH* [qui] 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. »(Caumont, 2010). Elle 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'organisation étudiée) et source externe :

- Dans le cas de notre sujet de recherche, nous avons pu obtenir des documents internes tels que : les rapports d'activité, les publications de statistiques ... etc. ainsi que des documents confidentiels que nous avons pris le soin d'uniquement les prendre en considération pour une confirmation d'information et de ne rien publier sans l'accord de l'institution en question.
- En ce qui concerne les sources externes, nous avons pu avoir les publications du ministère chargé de l'organisme en question. Nous avons pu aussi récupérer des études académiques et non académiques aillant étudié le cas présent.

En second lieu, nous avons fait recours à l'observation, qui comprend « l'ensemble des opérations par lesquelles le modèle d'analyse est soumis à l'épreuve des faits et confronté à des données observables ». Au cours de cette étape, de nombreuses informations sont donc rassemblées, selon(Kotler, 2006), l'observation « permet de rassembler des informations factuelles sur les comportements ».

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

En dernier lieu, nous avons fait appel à la technique d'entretien. On appelle interview, entretien ou encore entrevue « un rapport oral, en tête-à-tête, entre deux personnes ou une personne et un groupe de personnes dont l'une transmet à l'autre les informations recherchées »(N'Da, 2015) c'est une discussion orientée, « un procédé d'investigation scientifique,

**ANALYSE DE L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL AU NIVEAU
L'ANSEJ, EN VUE DE PROPOSER UNE NOUVELLE FORME
D'ACCOMPAGNEMENT PAR LE PAIR**

utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec un but fixé »(Grawitz, 2001).

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'interviennent 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 situations et pratiques, face à l'impossibilité d'accéder à une "objectivité" des discours, pour en tirer un sens susceptible d'être partagé »(SAVALL & ZARDET, 2005). Autrement dit, lors des entretiens nous avons exposé explicitement notre avis subjectif ainsi que l'avis subjectif des autres interviewés, 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.

Dans le cas de notre travail de recherche, nous avons choisi 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 accompagnateurs. 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. Cependant, 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.

Pour l'analyse des entretiens, nous avons commencé par la retranscription des entretiens, une retranscription non complète. Nous avons choisi de noter 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 l'organisation de l'analyse des informations collectées.

Après l'organisation des informations recueillis, nous avons mobilisé l'outil de triangulation, qui permet de croiser les informations recueillies des trois techniques de collecte d'information. Ceci a pour conséquence d'enrichir les solutions et de confirmer les données. En utilisant cet outil, l'enquête profite de plusieurs sources d'information pour obtenir des conclusions plus précises, complètes et valides. En résumé, l'intérêt de cette méthode est de confirmer ou infirmer nos hypothèses de départ en gardant des instruments d'exploration et de découverte d'informations nouvelles.

5- Résultats de la recherche :

Dans l'analyse des résultats de notre recherche nous avons choisis d'abord de procéder à un micro diagnostique de la fonction d'accompagnement au sein de l'ANSEJ, afin de pouvoir, après, proposer une mise en place d'une nouvelle forme d'accompagnement par le pair.

5-1. L'accompagnement au sein de l'ANSEJ : Regard critique

L'accompagnement est médiatisé et affiché juridiquement comme étant la mission principale de l'ANSEJ. Il représente, selon le guide des procédures de l'agence, un suivi administratif qui s'arrête au financement. L'entrepreneur est accompagné dans les procédures administratives liées à l'ANSEJ. Un processus qui s'avère complexe pour les entrepreneurs.

La lourdeur et la complexité des procédures sont l'un des dysfonctionnements les plus récurrents dans notre analyse. Cette lourdeur freine l'entrepreneur dans l'avancement de son projet et l'évolution de son entreprise. Pourtant, les accompagnateurs de l'ANSEJ affirment que la procédure actuelle est dans les normes. La contradiction entre l'avis des accompagnateurs et celui des entrepreneurs, est dû au fait que les entrepreneurs attachent à l'ANSEJ toutes les procédures

**ANALYSE DE L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL AU NIVEAU
L'ANSEJ, EN VUE DE PROPOSER UNE NOUVELLE FORME
D'ACCOMPAGNEMENT PAR LE PAIR**

liées à la création d'entreprises. Ces dernières incluent les procédures de la sécurité sociale, des impôts, de la banque ...etc.

En ce qui concerne ces 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 du suivi de toutes les relations avec les parties prenantes à la gestion d'entreprise et aux déclarations des états financiers ... etc. qu'il soit permanent et qui s'étale à la période après le financement.

Alors que l'accompagnement préfinancement désigne la mission principale de l'ANSEJ, les efforts en formation dans ce sens restent limités par rapport aux besoins. Les besoins en formation demeurent non satisfaits. Le personnel comprend la nécessité d'accompagnement préfinancement complet et pourtant sa volonté est freinée par la compétence et surtout par le manque de formation. L'écart entre le besoin et la formation peut être justifié par l'absence d'une évaluation de ces besoins.

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.

Nous avons pu constater aussi que l'accompagnement à l'ANSEJ ne prend pas en considération l'ensemble des types des entrepreneurs cités par (Messegem & Sammut, 2011b), tel que l'entrepreneur « life style »⁴ et l'entrepreneur « mafieux »⁵. Cette non-prise de conscience impacte 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 ». À l'ANSEJ, la gestion de cet entrepreneur « mafieux » diffère d'un accompagnateur à un autre,

⁴ 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.

⁵Ça représente la recherche d'une opportunité basée sur le contournement de la loi.

certaines accompagnateurs font l'effort, d'autres se contentent d'appliquer la procédure.

(Bruyat, 2006) évoque une autre typologie selon la transformation du système par rapport à deux axes : l'intensité du changement pour l'individu (CI) et l'intensité du changement pour l'environnement (CE).

Dans le cas de l'ANSEJ, nous pouvons observer :

- l'entrepreneuriat de reproduction : l'entrepreneur reproduit le même schéma que son travail précédent (CI-, CE-) ;
- et l'entrepreneuriat d'imitation : l'entrepreneur crée l'entreprise selon un modèle préétabli, mais qu'il n'a pas (ou pas encore) la compétence nécessaire. (CI+, CE-) ;
- un peu moins l'entrepreneuriat de valorisation : l'entrepreneur crée un nouveau produit à partir d'une compétence qu'il possède auparavant (CI-, CE+) ;
- mais rarement d'entrepreneuriat d'aventure : le cas de l'application d'une innovation ou d'une invention (CI+, CE+).

Nous pouvons constater que l'entrepreneur promoteur de l'ANSEJ essaye de réduire les risques liés à l'environnement et s'intéresse peu à l'innovation et la création de valeur. Ceci est un signe révélateur du manque d'accompagnement qu'il perçoit, par rapport à son environnement. Encore, cette perception du manque d'accompagnement va au-delà de la limitation des risques. Nous avons constaté qu'il y a même des entrepreneurs qui s'orientent vers l'ANSEJ non pas pour l'accompagnement, mais uniquement pour bénéficier des avantages fiscaux que le dispositif offre.

Dans la présentation de leur référentiel de compétences, des accompagnateurs (Bakkali et al., 2010) exposent les différentes compétences spécifiques qu'un accompagnateur doit utiliser selon le type d'entrepreneur. Dans le cas présent, le sommet hiérarchique de l'ANSEJ ne distingue pas les types d'entrepreneurs 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.

Aujourd'hui, une compétence qui manque clairement à l'ANSEJ est l'accompagnement post-financement. Les accompagnateurs affirment

**ANALYSE DE L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL AU NIVEAU
L'ANSEJ, EN VUE DE PROPOSER UNE NOUVELLE FORME
D'ACCOMPAGNEMENT PAR LE PAIR**

qu'ils ont la capacité de le faire cependant leurs tâches s'arrêtent quand l'entreprise est créée. Ceci 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 et sans aucune information.

Enfin, le constat flagrant réside autour de la communication de l'information au sein du dispositif de l'ANSEJ. En effet, ce dernier rencontre un dysfonctionnement qui touche tous les acteurs et toutes les parties prenantes. Nous constatons qu'au niveau interne de l'ANSEJ, il manque un système de communication et de concertation. Toute information est transmise par écrit et le retour d'information n'est pas évident. L'entrepreneur a besoin d'information pour se protéger par rapport aux fournisseurs, aux institutions fiscales, et d'autres acteurs de l'écosystème de son business. Pareillement, il n'existe aucun dispositif de transmission de l'information au sens inverse. L'entrepreneur ne peut faire part de ses soucis, ses idées et ses préoccupations à l'ANSEJ que par réclamation administrative.

Nous remarquons aussi qu'entre entrepreneurs, promoteurs de l'ANSEJ, il n'existe aucun contact ou 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. Un environnement hostile en l'absence de collaboration entre les différentes parties prenantes à savoir : ANSEJ, entrepreneur, Institution de sécurité sociale, Institutions fiscales, CNRC, ... etc. Cette absence crée un manque de synchronisation et de transmission de l'information entre les parties prenantes. L'entrepreneur aura affaire à une diversité d'acteurs qu'il doit gérer tout seul.

5-2. Proposition de mise en place d'une nouvelle forme d'accompagnement par le pair :

Lors de nos entretiens exploratoires, un des entrepreneurs, déjà installé et opérationnel, nous a évoqué sa volonté d'accompagner un nouvel entrepreneur dans sa phase de lancement. Cette discussion a suscité chez nous une réflexion autour de cette idée. Nous avons évoqué ce thème lors de nos entretiens, et à partir de réponses des entrepreneurs, nous avons pu faire ressortir une proposition qui répond plus ou moins aux besoins des entrepreneurs.

Cette nouvelle forme d'accompagnement consiste à faire accompagner un entrepreneur en phase de lancement (que nous allons appeler entrepreneur) par un autre entrepreneur déjà installé (que nous allons appeler accompagnateur). Les deux entrepreneurs seront du même secteur d'activité sans pour autant être concurrents. Nous avons choisi d'organiser la structure de notre proposition, dans le tableau n°1 selon le modèle des caractéristiques de l'accompagnement entrepreneurial cité dans §2.

Tableau n°1 : Proposition d'une nouvelle forme d'accompagnement par le pair.

Autonomisation de l'entrepreneur	Identification et acquisition des ressources	Acquisition et amélioration des compétences	Transmission des connaissances
L'accompagnateur considère l'entrepreneur comme étant un partenaire, il a tout l'intérêt de l'autonomiser afin de construire un partenariat qui dure dans le temps.	Ce dispositif facilite l'accès aux ressources à l'entrepreneur, car l'accompagnateur est déjà familiarisé avec ce domaine et maîtrise une bonne partie des sources de financement.	Nous avons choisi que les deux pairs soient du même domaine afin de servir à l'entrepreneur de sorte de formation continue sur le tas.	L'accompagnateur va pouvoir transmettre ses connaissances à l'entrepreneur de façon naturelle en partageant par exemple les réseaux clients, les mêmes prestataires de services, les mêmes fournisseurs, ses expériences ... etc.

Source : établi par nos soins

Tableau n°1 : Proposition d'une nouvelle forme d'accompagnement par le pair (suite).

Co-construction de la relation	Personnalisation de la relation	Construction de la légitimité de l'entrepreneur et rompre son isolement	Facilitation du processus de changement
Le choix des duos entrepreneur-accompagnateur est déterminant pour la réussite de cette relation. Nous avons opté pour le "matching" comme méthode de choix des duos. Les deux parties vont exprimer leurs besoins et le choix se fera selon ces besoins.	Il s'agit d'une relation entre deux personnes (ou plus) personnalisables selon le besoin. Aucune autre partie n'interfère sur la mise en place de cette relation.	L'accompagnateur va pouvoir intégrer l'entrepreneur dans son réseau. Cela va donner à l'entrepreneur un gain de temps énorme pour la construction de sa légitimité et son intégration à l'écosystème entrepreneurial.	L'accompagnateur est impliqué par ce processus. Ajouté à ce processus, l'entrepreneur est passé par ce processus dans le même domaine. Nul ne se contente de guider l'entrepreneur dans sa démarche de lancement pour la maîtrise de son affaire.

Source : établi par nos soins

6- Conclusion :

La création d'entreprises en Algérie connaît un dynamisme remarquable. Cependant, les études le montrent, une fois passé le cap de la création, la

**ANALYSE DE L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL AU NIVEAU
L'ANSEJ, EN VUE DE PROPOSER UNE NOUVELLE FORME
D'ACCOMPAGNEMENT PAR LE PAIR**

pérennité d'une entreprise est largement le fruit de l'accompagnement qu'elle a reçu.

Malgré les efforts fournis par les autorités, les besoins en matière d'accompagnement restent non satisfaits. Cette recherche avait pour ambition de donner des pistes de réflexion pour la mise en place d'un système d'accompagnement qui répond, au mieux, aux besoins des entrepreneurs. Pour ce faire nous avons choisi d'étudier un des dispositifs phares d'accompagnement dans le pays, l'ANSEJ. Le choix de ce cas unique n'est pas fortuit, il s'agit du dispositif classé en tête de liste en ce qui concerne le nombre de projets, avec un chiffre avoisinant les 400 000 projets financés depuis sa création jusqu'au 31/12/2016, dont 21% sont créés entre 2014 et 2016⁶.

En étudiant de près le dispositif ANSEJ, nous sommes arrivés à la conclusion que cette fonction a connue plusieurs améliorations au courant des cinq dernières années, cependant il reste beaucoup de progrès à faire afin de livrer un service représentant l'un des piliers de l'entrepreneuriat en Algérie. L'agence offre un modeste accompagnement administratif, qui s'arrête au financement du projet. Il s'agit d'un suivi généralisé sur tous les projets soumis sans aucun transfert de compétence.

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 CNRC⁷, l'entrepreneur se trouve confronté à différentes sources d'informations, sans aucune synchronisation de l'information.

Enfin, en confrontation avec le terrain, nous avons ressorti une proposition d'un système d'accompagnement construit sur la base des besoins explicites et/ou implicites des entrepreneurs. Nous avons pu par la suite le mettre à l'épreuve théorique en expliquant l'applicabilité de l'ensemble des caractéristiques de l'accompagnement entrepreneurial ressorti lors de la revue de la littérature.

Ceci dit, au terme de notre modeste travail, nous abordons un thème de recherche qui relève de l'exploratoire. Il s'agit de l'étude d'un terrain

⁶ Site officiel de l'ANSEJ : <https://ansej.dz/index.php/fr/nos-statistiques> consulté le 28/11/2018 à 11:29

⁷ Centre National du Registre de Commerce : le centre officiel d'identification et inscription de la création d'entreprise.

d'accompagnement en voie de création. Ceci est élément révélateur de son potentiel que ce soit de point de vue théorique ou managérial.

Bibliographie :

1. Abedou, A., Bouyacoub, A., &Kherbchi, H., *Rapport GEM - Global Entrepreneurship Monitor 2011*, 2011, GIZ, CREAD.
2. AknineSoudi, R., &Ferfera, Y., "*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 sciences de gestion*, 2014, 14(14), 65- 78.
3. Albert, P., "*Pépinières d'entreprises : Un premier diagnostic*", *Revue française de gestion*, 1986, 59, 27- 37.
4. Allen, D. N., & Rahman, S., "*Small Business Incubators : A Positive Environment for Entrepreneurship*", *Journal of Small Business Management*, 1985, 23(3), 12- 22.
5. Bakkali, C., Messeghem, K., &Sammout, S., *Les structures d'accompagnement à la création d'entreprise à l'heure de la gestion des compétences*, *Management & Avenir*, 2010, 39(9), 149.
6. Belet, D., "*Prestations de conseil auprès des PME/PMI et processus d'apprentissage de leurs dirigeants : Pour une autre conception du métier de conseil en management*", *Revue internationale PME: économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 1993,6(2), 109- 134.
7. Boukhezer, N., &Smahi, A., "*Politiques d'investissement public et leur impact sur l'esprit entrepreneurial : Cas du dispositif ANSEJ*", 2008, *les cahiers du mecas*, 4(1), 233- 258.
8. Bruyat, C., *Création d'entreprise : Contributions épistémologiques et modélisation*, 2006, [Université Pierre Mendès France (Grenoble II)]. HAL.
9. Caumont, D. *Les études de marché*, 4e édition. Dunod, 2010.
10. Chabaud, D., Messeghem, K., &Sammout, S. , *Vers de nouvelles formes d'accompagnement ?*, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2010, 9(2), 1- 5.

**ANALYSE DE L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL AU NIVEAU
L'ANSEJ, EN VUE DE PROPOSER UNE NOUVELLE FORME
D'ACCOMPAGNEMENT PAR LE PAIR**

11. Chrisman, J. J., "*The influence of outsider-generated knowledge resources on venture creation*", *Journal of Small Business Management*, 1999, 37(4), 42- 58.
12. Cuzin, R., & Fayolle, A., *Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise*, *La Revue des sciences de gestion: direction et gestion*, 2004, 39(210), 77.
13. Grawitz, M. , *Méthodes des sciences sociales* (11e éd). Dalloz, 2001.
14. Jaouen, A., Loup, S., & Sammut, S., *Accompagnement par les pairs, confiance partagée et résilience : Illustration au travers du cas Voiles d'Oc.*, *Revue de l'entrepreneuriat*, 2006, 5(1), 59- 72.
15. Kotler, P., *Marketing management*, Pearson Education, 2006.
16. Leger-Jarniou, C., "*Accompagnement des créateurs d'entreprise : Regard critique et propositions*", *Marché et organisations*, 2008, 6(1), 73.
17. Messeghem, K., & Sammut, S., *L'entrepreneuriat*, EMS, 2011a.
18. Messeghem, K., & Sammut, S., "*Accompagnement du créateur : De l'isolement à la recherche de légitimité*", *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2011b, 9(1), 82- 107.
19. Mione, A., "*L'évaluation par l'accompagnant de la performance d'une structure d'aide à la création d'entreprise*", *Management international*, 2006, 11(1), 31.
20. N'Da, P., *Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines : Réussir sa thèse, son mémoire de master ou professionnel, et son article*, 2015.
21. Sammut, S. , *Jeune entreprise : La phase cruciale du démarrage*, Harmattan, 1998.
22. Sammut, S., *L'accompagnement de la jeune entreprise*, *Revue française de gestion*, 2003, 3, 153- 164.
23. Sarasvathy, S. D., *Causation and effectuation : Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency*, *Academy of management Review*, 2001, 26(2), 243- 263.
24. SAVALL, H., & ZARDET, V., *Contribution de la théorie socio-économique des organisations à l'audit social*, Université d'été de l'IAS, 2005.