

Les effets de l'accompagnement entrepreneurial sur l'apprentissage des entrepreneurs : cas de l'ANSEJ

Himrane Mohammed^{1,*}
m_himrane@univ-jijel.dz
Université de Jijel

Larioui Abderrezak
arizak1@yahoo.fr
Université de Jijel

Zine Radhia
radhia_zine@yahoo.fr
Université de Jijel

Résumé :

La PME devient un moteur de croissance économique et se place au cœur des politiques économiques. Notre recherche a pour objectif d'explorer l'effet de l'organisme d'accompagnement ANSEJ dans sa mission d'apprentissage entrepreneurial. Nous avons mené deux études sur l'apprentissage des entrepreneurs auprès de l'ANSEJ : La première est d'ordre qualitatif et la seconde est d'ordre quantitatif. La question de l'apprentissage des promoteurs de l'ANSEJ peut être cernée à travers trois axes principaux à savoir : la formation, le capital social, et l'étude évaluative du projet.

Les résultats concluent que seule la formation est une variable ayant un effet statistiquement significatif tandis que les deux variables : le capital social et l'étude du projet ne sont pas statistiquement significatives.

Mots-clés : Entrepreneuriat, accompagnement, apprentissage entrepreneurial, Ansej.

Codes de classification Jel : L20, L25.

Abstract:

The SME becomes an engine of economic growth and is at the heart of economic policies. Our research aims to explore the effect of the ANSEJ device in its mission of entrepreneurial learning. We led two studies on entrepreneurship learning with ANSEJ: The first is qualitative and the second is quantitative. The question of Ansej entrepreneur learning can be identified through three main axes namely: the training, the social capital, and the project evaluative study.

The findings conclude that only training is a statistically significant variable, while the two variables social capital and project study are not statistically significant.

Keywords: entrepreneurship, monitoring, entrepreneurial learning, Ansej.

Jel Classification Codes : L20, L25.

* Auteur correspondant, Himrane Mohamed, e-mail: m_himrane@univ-jijel.dz

Introduction

Cette étude s'inscrit dans le cadre de l'apprentissage entrepreneurial. Elle est centrée sur l'apprentissage des porteurs de projets accompagnés au sein d'un accompagnateur algérien : l'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes (ANSEJ). Elle est justifiée par l'absence des travaux sur la thématique de l'apprentissage au sein de l'ANSEJ. Notre but est ainsi d'explorer l'apport de l'organisme d'accompagnement en matière d'apprentissage entrepreneurial et de mettre en exergue les formes d'apprentissage qui y sont appliquées.

A ce stade, notre problématique principale se situe ainsi :

Quels sont les effets de l'accompagnement de structures spécialisées sur l'apprentissage entrepreneurial des porteurs de projets en Algérie ?

La question d'apprentissage entrepreneurial assurée par les deux organismes peut être traitée à partir de trois axes: la formation, le capital social et l'étude évaluative du projet. Dans cet ordre d'idée, nos hypothèses se résument comme suit :

H1: La formation dispensée par l'agence ANSEJ influence positivement l'apprentissage entrepreneurial des porteurs de projets.

H2: Le capital social formé entre l'accompagnateur ANSEJ et le porteur de projet influence positivement l'apprentissage entrepreneurial de ce dernier.

H3: L'étude évaluative du projet influence positivement l'apprentissage entrepreneurial des porteurs de projets.

Nous allons présenter deux parties : dans un premier temps, nous abordons la question d'accompagnement et d'apprentissage entrepreneurial, et dans un second temps, nous analysons l'apprentissage entrepreneurial au niveau de l'ANSEJ.

1. L'accompagnement et l'apprentissage entrepreneurial

Nous allons introduire la notion d'apprentissage qui est une partie intégrante pour la mission d'accompagnement.

1.1 Définition de l'accompagnement entrepreneurial

L'accompagnement entrepreneurial concerne très souvent l'accompagnement qui permet un apprentissage facilitant les premières fonctions de l'entrepreneur : comment rencontrer les banquiers, compléter les dossiers administratifs, obtenir les informations juridiques ou encore obtenir les premiers contrats ⁽¹⁾. La notion d'accompagnement entrepreneurial recouvre un ensemble de relations et/ou de médiations visant à apporter des ressources financières, matérielles et immatérielles nécessaires au créateur ou au repreneur d'entreprise ⁽²⁾.

Accompagner dans son sens strict signifie « se joindre à quelqu'un pour aller où il va en même temps que lui » ⁽³⁾. L'accompagnement met en relation un expert (accompagnant) et un novice (accompagné), il ne s'agit pas de faire pour l'autre, mais de l'amener à faire par lui-même ⁽⁴⁾. Le défi

consiste donc à mettre au service de l'autre ses savoirs, son expertise et son unicité, en s'assurant toutefois de ne jamais se substituer à l'autre ⁽⁵⁾.

En général, l'accompagnement est un processus qui permet à l'accompagnateur de mettre à disposition de l'accompagné des moyens, des savoirs, des compétences et des qualités entrepreneuriales en vue de lui développer son potentiel de gestion.

1.2. L'accompagnement entrepreneurial en Algérie

Dans le cadre de la lutte contre le chômage et la promotion de la petite entreprise privée, le gouvernement a mis en place quatre dispositifs d'appui à la création d'entreprises au travers d'agences publiques à savoir : l'ANGEM (Agence Nationale de Gestion du Microcrédit), l'ANSEJ (Agence Nationale pour le Soutien à l'Emploi des Jeunes) et la CNAC (Caisse Nationale d'Allocation Chômage). Ces structures sont censées apporter un appui important en matière d'accompagnement de promoteurs et de formalisation de leurs activités.

Pour l'ANSEJ, cette agence est chargée de mettre en œuvre des solutions pratiques pour lutter contre le chômage et de favoriser l'insertion économique dans le cadre de la dynamisation du secteur privé. Elle est une agence gouvernementale d'aide à la création d'entreprises et présentée sur l'ensemble du territoire algérien à travers un réseau de 48 antennes ⁽⁶⁾ :

1.3. L'apprentissage entrepreneurial

Le créateur d'entreprise entendant créer une entreprise dans le cadre de l'ANSEJ doit savoir que le taux de survie est de 34,17 % dans les 5 ans qui suivent la création ⁽⁷⁾. A ce titre, il lui est exigé de se former sur ses lacunes et de se faire accompagner par un spécialiste de la création d'entreprises.

Afin de mener à bien son projet, l'entrepreneur doit acquérir des compétences particulières outre ses compétences techniques et professionnelles ⁽⁸⁾. Le concept de compétence est adéquat aux situations entrepreneuriales. Sur la base d'une recherche auprès de 134 propriétaires - dirigeants de PME, Chandler et Jansen ⁽⁹⁾ proposent une typologie à trois catégories : les compétences entrepreneuriales, les compétences managériales et les compétences technico-fonctionnelles.

D'autre part, Bayad M et al ⁽¹⁰⁾ ont répertorié 15 habiletés qu'attribuent les multiples recherches à l'entrepreneur. Ces types d'habiletés se regroupent en trois catégories à l'instar de Chandler et Jansen. Les auteurs montrent que la compétence est constituée d'aptitudes, d'habiletés et de connaissances ⁽¹¹⁾. Les aptitudes font référence aux capacités potentielles qui influencent les apprentissages des comportements en général tandis que les habiletés sont des capacités apprises par formation ou par expérience à partir des aptitudes spécifiquement pour exécuter des tâches ou des fonctions professionnelles à un emploi donné ⁽¹²⁾. En d'autres termes, les compétences sont des capacités particulières de mise en œuvre d'actifs de façon organisée dans le but d'atteindre des objectifs. Elles sont exploitées dans des actions intentionnelles et finalisées où elles se construisent et s'enrichissent par apprentissage ⁽¹³⁾.

Par ailleurs, sur la base d'un référentiel théorique de compétences pour le dirigeant d'entreprise, les chercheurs Loué et al, ont validé certain nombre de compétences auprès d'une population des entrepreneurs ⁽¹⁴⁾. Ces chercheurs introduisent l'idée d'un référentiel de compétences entrepreneuriales avec des visées opératoires. Les auteurs proposent au-delà d'une liste de compétences techniques

(managériales, gestion de ressources humaines, commerciales-marketing et gestion financière) des compétences entrepreneuriales dont la liste est érigée sur la base d'une dynamique temporelle à trois temps : émergence de l'idée, élaboration du projet et lancement de l'activité⁽¹⁵⁾. Notons que d'un point de vue théorique, ce phasage est en accord avec les trois conceptions majeures de l'entrepreneuriat: création d'une opportunité d'affaire par un entrepreneur qui impulse une organisation dans l'espoir de créer de la valeur⁽¹⁶⁾.

Diverses approches décomposent les compétences en trois savoirs : des savoirs (connaissances), des savoir-faire (pratique professionnelle, expérience) et des savoir être (comportements, capacité d'adaptation). Cette décomposition va nous servir de cadre conceptuel pour définir notre travail, construire le questionnaire et présenter les résultats de la recherche.

1.4. Les principaux axes d'apprentissage entrepreneurial

La mission d'apprentissage au niveau de l'ANSEJ est garantie par trois activités à savoir la formation, le montage du plan d'affaires, et le capital social.

1.4.1. La formation

Devenir entrepreneur nécessite des qualités et des compétences. En effet, l'entrepreneur requiert des connaissances sur la nature de l'adéquation entre l'offre et la demande du marché, sur les différentes approches de fixation du prix de vente, sur le calcul des coûts de revient et sur l'assimilation des notions essentielles du marketing.

Les organismes d'accompagnement pourraient certainement combler à certain degré les lacunes des individus en matière de gestion des affaires⁽¹⁷⁾. L'usage d'outils tels que la simulation, la pédagogie projet, ou encore le jeu de rôle, en mettant en application des méthodes telles que « problem-based approach » et « learning by doing » continuent à occuper une place privilégiée dans la conception des programmes pédagogiques⁽¹⁸⁾. Le formateur devient donc le facilitateur qui tente de résoudre des problèmes tout en contribuant à la construction de connaissances⁽¹⁹⁾.

1.4.2. Le plan d'affaires

Le plan d'affaires doit être préparé par la personne qui entre dans la démarche entrepreneuriale, c'est-à-dire par le porteur de projet. Toutefois, le rôle de l'accompagnateur demeure incontournable.

En fait, la préparation d'un plan d'affaires est une occasion pour le créateur de bien réfléchir à tous les aspects de son entreprise, d'envisager les conséquences de différents axes de marketing, d'évaluer plusieurs stratégies financières et opérationnelles, de se fixer des objectifs et déterminer les ressources humaines, physiques et financières nécessaires pour les atteindre⁽²⁰⁾.

Cependant, il faut plusieurs semaines pour achever la préparation d'un bon plan. La plupart de ce temps sera consacré à la recherche et à la formulation d'idées et d'hypothèses. La longueur moyenne d'un plan d'affaires est de 20 à 50 pages⁽²¹⁾.

1.4.3. Le capital social

Les relations humaines pour un entrepreneur avec des amis, des collègues et des clients représentent des ressources sociales (un capital social) qui participent à l'apparition d'opportunités et de compétences.

L'accompagnement est basé sur la relation interpersonnelle entre l'accompagnateur et le créateur. Il permet de développer des compétences entrepreneuriales à l'aide d'apprentissages individuels et collectifs. A ce stade, Cuzin et Fayolle ont identifié cinq notions clés sur lesquelles s'appuie l'accompagnement : la relation interpersonnelle, la durée, la fréquence des rencontres, l'apprentissage et l'accès aux ressources matérielles et immatérielles⁽²²⁾.

2. L'apprentissage entrepreneurial dans le cas de l'ANSEJ

Pour examiner la question d'apprentissage et de compétences chez les entrepreneurs encadrés par l'Ansej, deux méthodes ont été suivies : une méthode qualitative et une méthode quantitative. En d'autres termes, nous avons réalisé dans un premier temps un guide d'entretien auprès de 31 promoteurs. Dans un second temps, nous avons distribué un questionnaire auprès de 104 promoteurs pour pouvoir couvrir une population plus large permettant l'application d'une étude quantitative et cette enquête de terrain avait été réalisée durant le premier semestre de l'année 2019.

2.1 L'étude qualitative : Evaluation générale des compétences entrepreneuriales

La première population cible était les jeunes entrepreneurs qui ont créé des entreprises dans le cadre de l'ANSEJ (Agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes). Un guide d'entretien était destiné à un échantillon de 31 promoteurs repartis sur deux wilayas: la wilaya d'Alger et la wilaya de Jijel, 21 et 10 promoteurs respectivement.

Les résultats de la recherche qualitative que nous présentons ci-après s'inscrivent dans la lignée des travaux de Loué C et al (2010)⁽²³⁾ appliqués auprès de 29 entrepreneurs dans trois pays: le Canada, la France et l'Algérie. C'est sur la base d'un référentiel « théorique » de compétences pour les dirigeants d'entreprise qu'une validation de compétences est entreprise sur le terrain auprès des jeunes promoteurs de l'ANSEJ.

Appliqué au contexte Algérien et plus particulièrement au cas de l'ANSEJ, nous retenons trois axes de compétences : l'axe de compétences entrepreneuriales, l'axe de compétences commerciales et l'axe de compétences en gestion financière (voir l'annexe).

Lors de l'entrevue, nous avons posé la question suivante en vue de repérer le type de compétences prodiguées par l'ANSEJ: Pouvez-vous nous dire quelles compétences vous pensez avoir développées grâce à votre accompagnement dans chacun des domaines de compétences suivants ? (Présentation des trois grands domaines de compétences).

Suite à l'analyse de l'entretien, nous avons pu identifier un grand nombre de compétences citées par les entrepreneurs. Après un travail d'agrégation et de synthèse, au final, une liste validée de compétences développées par cet organisme d'accompagnement public est établie. D'une manière plus claire, cette étude a permis d'analyser les principales compétences retenues au sein de chaque axe de compétences susmentionnés.

Nous présentons ci-après les principaux résultats obtenus en mettant l'accent sur deux sous-ensembles : d'une part les compétences validées (première colonne), d'autre part les compétences non validées (seconde colonne). Les chiffres entre parenthèses accolés à chacune des compétences citées représentent le nombre de citations.

Tableau 1: les compétences validées et non validées (ANSEJ).

COMPETENCES ENTREPRENEURIALES	
Compétences validées	Compétences non validées
- Impulser une organisation en mobilisant des ressources humaines, matérielles et financières (31)	- Avoir une vision stratégique, déterminer les axes stratégiques les plus porteurs pour l'entreprise.
- Détecter une opportunité d'affaire (13)	- Formaliser un business plan
	- Innover, faire preuve de vision entrepreneuriale, positionner son entreprise par rapport à la concurrence en concevant de nouveaux produits
	- Connaître et appréhender le marché
	- Etre visionnaire, avoir du flair, du feeling, de l'instinct

COMPETENCES COMMERCIALES ET MARKETING	
Compétences validées	Compétences non validées
- Développer une stratégie commerciale, des moyens pour attirer des nouveaux clients (plans d'action hebdomadaires, mensuels...). (12)	- Déployer un argumentaire de vente dans le but de convaincre un client.
- Adapter les produits à la demande du client, « cibler », le bon produit pour le bon Client. (10)	- Démarcher, prospector lors de salons, faire du e-mailing, du phoning, utiliser des portails professionnels sur internet.
analyse SWOT, analyser les prix pratiqués par l'entreprise et les comparer à ceux de la concurrence. (5)	- Faire une étude de marché.
	- Faire du benchmarking, une veille concurrentielle

COMPETENCES EN GESTION FINANCIERE	
Compétences validées	Compétences non validées
- Calculer les coûts, les prix de revient, la marge. (20)	- Savoir lire un compte de résultat, un compte de résultat prévisionnel, le décrypter, l'analyser et en tirer des pistes d'action, des conclusions.
- Savoir lire un bilan, le décrypter, l'analyser et en tirer des pistes d'action, des conclusions. (7)	- Utiliser des ratios, des indicateurs, des tableaux de bord pour analyser.
- Remplir un état déclaratif : fiscal, parafiscal, social. (12)	

Nous observons que le nombre de compétences non validées représente 11 sur 18 compétences citées. De notre point de vue, ce chiffre est considéré très important. Au regard de cette réalité, nous constatons que l'Ansej ne semble pas s'intéresser à 60% des compétences indiquées dans notre référentiel.

2.2. L'étude quantitative

Pour mieux cerner le travail d'exploration des compétences au sein de l'ANSEJ, nous avons aussi opté pour une analyse quantitative. Notre démarche se veut ainsi exploratoire et descriptive. Le recours à cette démarche se justifie par l'absence des travaux sur la thématique de l'apprentissage au sein de l'ANSEJ. A cet effet, un questionnaire a été administré et communiqué aux entrepreneurs afin de se renseigner davantage sur le sujet. Au final, notre échantillon global est composé de 104 entreprises dont 84 hommes et 16 femmes.

Nous avons sélectionné notre échantillon sur la base de la représentativité de l'ensemble des activités créées et contenues dans les fichiers de l'agence . Soit :

- 1- Antenne Alger : annexe de Birtouta : 25 entreprises.
- 2- Antenne Alger : annexe de Draria : 19 entreprises.
- 3- Antenne Alger : annexe de Zéralda : 29 entreprises.
- 4- Antenne Jijel : 31 entreprises.

Pour le test de nos hypothèses relatives à la relation entre l'accompagnement et l'apprentissage entrepreneurial, nous proposons le modèle suivant :

La variable à expliquer (Y) : la variable apprentissage entrepreneurial est notée sur 15. Cette variable représente la somme de notes des trois domaines de compétences (chaque domaine de compétence est évalué sur 5).

Les variables explicatives (Xi) : comme indiqué précédemment, nous testons la significativité de chaque variable par rapport à Y. Le modèle économétrique s'écrit de la manière suivante :

$$Y = a_0 + a_1 * X_1 + a_2 * X_2 + a_3 * X_3 + a_4 * X_4 + a_5 * X_5 + \epsilon$$

La variable (X1) = le programme de formation : cette variable notée sur 20 représente le total de l'estimation du niveau d'apprentissage attribué à chaque module enseigné par l'agence (la comptabilité, le marketing, la planification, et la fiscalité). L'estimation de chaque module est évaluée sur une échelle de 0 à 5.

La variable (X2) = le capital social (la relation interpersonnelle): cette variable notée sur 10 représente la somme de l'appréciation du niveau d'apprentissage prodigué à l'occasion des séances interpersonnelles, mesurées sur une échelle de 0 à 5. Le premier type de rencontres est une séance collective réunissant les futurs créateurs avec une équipe d'accompagnateurs dont l'objet est l'échange, la discussion et l'orientation des promoteurs candidats. Le second type de rencontres concerne les séances individuelles organisées entre le porteur du projet et la personne désignée à son accompagnement tout au long de la période d'encadrement.

La variable (X3) = le plan d'affaires : cette variable notée sur une échelle de 0 à 5, mesure l'appréciation de l'étude technico-économique réalisée par le promoteur durant la phase d'accompagnement.

La variable (X4) = l'apprentissage antérieur : cette variable est mesurée sur une échelle de 0 à 5. Le porteur apprécie son niveau d'apprentissage au moment de son arrivée à l'ANSEJ (expérience antérieure, formation, étude de marché, etc).

La variable (X5) = accompagnement hors de l'ANSEJ : cette variable est mesurée sur une échelle de 0 à 5 . Le porteur apprécie le niveau d'apprentissage qu'il a pu acquérir auprès de sa famille, de ses amis, de ses clients, etc) en parallèle avec son accompagnement au niveau de l'ANSEJ.

En application du logiciel XLSTAT 2019, les résultats se présentent comme suit :

Source	Valeur	Ecart-type	T	Pr > t
Constante	0,826	1,147	0,720	0,473
apprentissage antérieur	0,452	0,184	2,460	0,016
apprentissages hors accompagnement	0,454	0,154	2,955	0,004
Formation	0,337	0,101	3,348	0,001

R²=51,8.

$$Y = 0,826 + 0,337 * X_1 + 0,452 * X_4 + 0,454 * X_5 + e$$

Nous constatons que si l'estimation de la formation augmente de 1/5, l'apprentissage du créateur augmentera de 0,337 sur 15 (si toute chose reste égale par ailleurs). De même, si la note obtenue dans l'apprentissage antérieur augmente de 1/5, l'apprentissage du créateur augmentera de 0,452 sur 15 (si toute chose reste égale par ailleurs). Aussi, si la note obtenue dans l'apprentissage hors accompagnement augmente de 1/5, l'apprentissage du créateur augmentera de 0,454 sur 15 (si toute chose reste égale par ailleurs).

Il est par ailleurs constaté une signification des variables X4 et X5. Ces deux variables montrent un impact plus important que celui de l'accompagnateur ANSEJ lui-même sur les compétences entrepreneuriales. En effet, les coefficients des deux variables X4 et X5 sont mêmes supérieurs au coefficient de la variable de formation : ($a_4 = 0,452$, $a_5 = 0,454$) > ($a_1 = 0,337$).

Nous concluons que le modèle est statistiquement significatif et explicatif du phénomène étudié. Quant à la significativité des variables indépendantes, nous constatons que les variables X1, X4 et X5 sont statistiquement significatives au seuil de 5%, tandis que les variables X2 et X3 ne le sont pas.

2.3 Analyse et discussion des hypothèses

2.3.1 Analyse de l'impact des programmes de formation

La première hypothèse a pour but de vérifier si la participation des porteurs de projets aux programmes de formation influence positivement le niveau d'apprentissage des entrepreneurs.

L'examen de la relation causale montre que le coefficient de formation (**0.337**) est positif et statistiquement significatif (la probabilité = $0,007 < 0,05$). Cela corrobore les prédictions de la première hypothèse.

A ce titre, le résultat témoigne qu'une augmentation future des heures de formation ou une introduction de nouveaux cours aux programmes de formation aurait un impact positif et significatif sur le développement de l'apprentissage chez les jeunes promoteurs de l'ANSEJ.

Force est de constater que les créateurs approuvent un besoin très fort en matière de connaissances en domaine des affaires (principes comptables et financiers, les lois et procédures institutionnelles, etc).

2.3.2 Analyse de l'impact du capital social

La deuxième hypothèse qui stipule que le capital social influence positivement le niveau d'apprentissage s'est avérée rejetée. En fait, l'examen des tests statistiques fait ressortir que cette variable n'influence pas statistiquement la capacité d'apprentissage des entrepreneurs. En effet, la probabilité (0,083) n'est pas significative au seuil de 5%. En parallèle, l'examen de l'effet causal montre que le coefficient statistique associé à la variable capital social présente une valeur positive (0.296).

L'accompagnateur est supposé aider le porteur à résoudre ses difficultés administratives et lui prodiguer des compétences entrepreneuriales. Or, la réalité du terrain est toute autre, les porteurs ne sont pas tout à fait satisfaits des rencontres avec leurs accompagnateurs. Selon certains d'entre eux, ils n'ont jamais entendu parler d'accompagnateurs. Ils ne savent pas qu'il fallait un accompagnateur désigné pour chaque porteur de projet. A vrai dire, ils nous ont rassuré qu'ils n'avaient rien profité en termes de compétences à partir de cette relation personnelle, à l'exception de quelques conseils sur le choix de l'investissement et des fournisseurs.

Enfin, nous signalons également que durant les séances personnelles (ou rencontres) avec l'accompagnateur, les porteurs n'ont rien acquis de compétence en rapport avec la gestion commerciale, la gestion financière, etc.

Cependant, cette lacune majeure dans l'accompagnement peut être expliquée par le nombre important de projets financés par l'Ansej. Chaque accompagnateur est chargé de suivre des centaines de projets annuellement. Par défaut de temps, les accompagnateurs n'arrivent pas à satisfaire le besoin croissant des promoteurs en matière de compétences. D'ailleurs, pour cette question de temps que le programme de formation qui avait été dispensés sur une période de 5 jours, a été ramené à 2 jours puis à 3 jours actuellement.

2.3.3 Analyse de l'impact du plan d'affaires

La troisième hypothèse stipule que le plan d'affaires influence positivement le niveau d'apprentissage des entrepreneurs. L'examen des tests statistiques fait ressortir que cette variable n'influence pas statistiquement la capacité d'apprentissage des entrepreneurs en raison de la non signification de cette variable au seuil de 5%. La valeur de probabilité (0,612) est supérieure au seuil de 5%.

En parallèle, l'examen de l'effet causal montre que le coefficient statistique associé à la variable *plan d'affaire* présente une valeur positive (0,35).

En réalité, l'étude technico- économique portant sur une période de 5 ans est une simple formalité à laquelle il est accordé peu d'attention. L'accompagnateur joue le rôle d'un simple interrogateur. Il questionne le porteur sur les potentialités futures du projet. Et à la fin, l'accompagnateur fixe de son propre chef les chiffres d'affaires annuelles et les charges correspondantes. Ensuite, il confectionne le bilan du projet compte tenu d'une part du capital et des dettes du projet, et d'autre part du montant de l'investissement et des disponibilités. A noter que cette étude soi-disant prévisionnelle est faite à titre onéreux avec un montant de 2700 DA. Cependant, à partir de l'année 2011, cette étude devient gratuite.

Finalement, nous avons relevé que la majorité des promoteurs ne lisent même pas cette prévision qui leur a été faite et une bonne partie d'entre eux ne savaient pas qu'une étude prévisionnelle leur a été réalisée.

Conclusion

Nous proposons ici une série de préconisations à destination des parties prenantes de l'accompagnement des porteurs de projets en Algérie afin d'impulser la dynamique d'apprentissage et de compétences chez les promoteurs :

L'Algérie souffre d'un manque flagrant de structures d'accompagnement notamment celles d'après la phase de création. A cet effet, la création de nouveaux organismes d'accompagnement est fortement recommandée afin de soutenir l'entrepreneur algérien et améliorer son niveau d'apprentissage. L'Ansej ne devrait pas continuer à négliger la phase d'après démarrage qui est une

phase très critique dans la vie des entreprises car il ressort de notre enquête d'énormes insuffisances en matière de compétences chez les porteurs de projets.

Force est de constater que la création d'entreprises profite parfois à des personnes malhonnêtes dont leurs noms ne figurent pas sur les documents de l'ANSEJ et du coup, ils n'œuvrent pas droit aux séances d'apprentissage. Cette réalité amère témoigne que ces entrepreneurs ne s'engagent nullement dans le processus d'apprentissage. L'efficacité nous exige à cet effet plus de rigueur dans la sélection des projets.

Une lenteur dans le traitement administratif des projets démotive les initiateurs. En revanche, une célérité va les inciter à s'engager efficacement dans le processus d'apprentissage du fait de l'intérêt porté à leurs projets. Ainsi, une entente s'établit et facilite la réussite de l'opération d'accompagnement en général et d'apprentissage en particulier.

Les jeunes éprouvent des besoins immenses en formation dans le monde des affaires. Il est insuffisant, voire impossible de prodiguer des compétences en trois jours. Pour comprendre des cours de gestion d'entreprise (comptabilité, fiscalité, etc), il est conseillé d'attribuer une durée minimum d'environ un mois à la formation afin d'acquérir des compétences de bases.

En Algérie, il semble aussi nécessaire de se pencher sur l'instauration d'un système d'information national, de banques de données et d'organismes professionnels capables de mener de véritables études de marché et des études technico-économiques, qui vont renforcer et enrichir les connaissances des entrepreneurs sur l'environnement économique d'une façon générale et leurs marchés d'une façon particulière.

De même, une spécialisation sectorielle des accompagnateurs est préconisée afin de mieux accompagner et servir les porteurs de projets.

Il est par ailleurs proposé la création d'un fond bibliothèque réservé aux porteurs de projets (dans le domaine de la fiscalité, des assurances, de stratégie, de ressources humaines, de comptabilité, etc), et l'encouragement des porteurs de projets à suivre des formations dans des écoles et instituts de gestion.

Les entrepreneurs peuvent par le biais de mentors, de conseillers ou de brainstorming parvenir à identifier des opportunités d'affaires qu'ils n'auraient pu identifier autrement. Les organismes d'accompagnement des porteurs de projets doivent recourir à des sessions pour créativité.

En plus, il faut définir une forme de projet dont une cohérence entre le porteur et son projet est recherchée. Pour y arriver, nous proposons de prendre appui sur les compétences du porteur de projet par rapport à son projet, de définir ses buts et ses motivations dans la création de l'entreprise puis de définir ses domaines de compétences et ses potentialités.

Enfin, une autre préconisation vise la définition des objectifs d'apprentissage durant la période d'accompagnement du projet, et donc la définition des compétences à développer en priorité. Il convient de définir un processus d'évaluation sur la période d'accompagnement pour mesurer sa progression par rapport aux objectifs d'apprentissage préalablement définis.

BIBLIOGRAPHIE :

- 1- Gasse,Y. Tremblay,M. (2007).*Mesures et pratiques de soutien d'accompagnement d'entrepreneurs :l'exemple d'une région canadienne*, 5ieme congres international de l'académie de l'entrepreneuriat, Canada.
- 2-Pluchart ,J.(2012). *L'accompagnement entrepreneurial. Quels biais psychologiques ?*, Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels 45/2012 (Vol. XVIII) , p. 217-238 .
- 3- Paul, M (2002).*L'accompagnement: une nébuleuse*, revue internationale: education permanente n° 153/2002-4.
- 4-Grass Y,Tremblay, M. Op.cit.
- 5- Charpentier, C. Duchène, M.(2009).*L'accompagnement, un certain rapport des hommes entre eux*, sciences croisées, numero5,<http://www.sciences-croisees.com/articles-2/numro-5-contributions-libres>.
- 6- www.ansej.org.dz.(date d'accès :12-01-2013).
- 7-Boudia,M.Benachenhou,S.(2008).*La contribution du dispositif Ansej au développement de l'entrepreneuriat*,La revue de l'Économie & de Management, N° 08, Décembre 2008 : "Entrepreneuriat et Développement territorial ".
- 8- Benedic,M.Boughattas,Y.Schmitt,C.(2007). *L'invention de nouveaux métiers dans le secteur des services en Lorraine*, Projet de Recherche de l'Institut Lorrain des Sciences du Travail de l'Emploi et de la Formation (ILSTEF).
- 9- Chandler,G.N.Jansen,E. (1992).*The founder's self -assessed competence and venture performance*, Journal of Business Venturing, Vol 7, pp 223-236.
- 10- Bayad,M.Boughattas,Y.Schmitt,C.(2007) . *Démarche d'identification et évaluation : approche par référentiel de compétences* ,5 congres international de l'académie de l'entrepreneuriat.Canada.
- 11- Bayad,M.Boughattas,Y. Schmitt,C.(2006).*le métier de l'entrepreneur : le processus d'acquisition des compétences*, 8 ème CIFEPME, Fribourg.
- 12-Szilagyi, A. D. Schweiger, D. M. (1984). *Matching managers to strategies: a review and suggested framework*, Academy of Management Review, 9, pp. 626-637.
- 13-TARONDEAU J C. (1998). *Analyse de Le management des savoirs*, Paris, Puf- Collection Que sais- je.
- 14-Loué C, Baronet J, Laviolette E, (2010). *Les compétences de l'entrepreneur, validation qualitative d'un référentiel auprès d'un échantillon de 29 entrepreneurs: France, Québec ,Algérie* ; Colloque GRH, PME et entrepreneuriat : regards croisés 1er avril 2010, Montpellier, France.
- 15-Verstraete T. Saporta B. (2006), *Création d'entreprise et Entrepreneuriat*, éditions de l'ADREG.
- 16-Fayolle A. & Verstraete T. (2005). *Paradigmes et entrepreneuriat*, Revue del'entrepreneuriat, vol. 4, n° 1.
- 17-Carrier, C., & remblay, M. (2007). *La recherche créative d'opportunités d'affaires: compétence négligée des organismes québécois d'accompagnement à l'entrepreneuriat? . Paper presented at the 5e Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke, Canada.*
- 18-Toutain,O.Salgado,M.(2012).*Comment améliorer la performance des pédagogies entrepreneuriales par la mise en action*. 11 Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME), Oct 2012, BREST, France.

19-Toutain O, (2009), *La situation-probleme dans le processus de construction des connaissances entrepreneuriales*, 6 congrès de l'académie d'entrepreneuriat, Sophia Antipolis.

20- Françoise Sigot(2013). *Comment établir un bon business plan*, La Semaine Vétérinaire n° 1541 du 24/05/2013, France.

21- Verstraete T., Saporta B.(2006). *Création d'Entreprise et Entrepreneuriat*, Éditions de l'ADREG ((http://www.adreg.net).

22-Masmoudi M , (2007). *Etude exploratoire des processus et des modèles d'incubation en entrepreneuriat :cas des pépinières tunisiennes* . Thèse de doctorat, Université du Sud Toulon-Var.

23- Loué C, Baronet J, Laviolette E, (2010). *Les compétences de l'entrepreneur, validation qualitative d'un référentiel auprès d'un échantillon de 29 entrepreneurs: France, Québec ,Algérie* ; Colloque GRH, PME et entrepreneuriat : regards croisés 1er avril 2010, Montpellier, France.

Annexe : Le référentiel de compétences

1- Compétences entrepreneuriales

- Impulser une organisation en mobilisant des ressources humaines, matérielles et financières.
- Détecter une opportunité d'affaire.
- Avoir une vision stratégique, déterminer les axes stratégiques les plus porteurs pour l'entreprise.
- Formaliser un business plan.
- Innover, faire preuve de vision entrepreneuriale, positionner son entreprise par rapport à la concurrence en concevant de nouveaux produits.
- Connaître et appréhender le marché.
- Etre visionnaire, avoir du flair, du feeling, de l'instinct.

2- Compétences commerciales et marketing

- Déployer un argumentaire de vente dans le but de convaincre un client
- Démarcher, prospecter lors de salons, faire du e-mailing, du phoning, utiliser des portails professionnels sur internet.
- Développer une stratégie commerciale, des moyens pour attirer des nouveaux clients (plans d'action hebdomadaires, mensuels, etc).
- Adapter les produits à la demande du client, « cibler », le bon produit pour le bon client.
- Faire une étude de marché, une analyse SWOT, analyser les prix pratiqués par l'entreprise et les comparer à ceux de la concurrence.
- Faire du benchmarking, une veille concurrentielle.

3- Compétences en gestion financière

- Savoir lire un bilan, le décrypter, l'analyser et en tirer des pistes d'action, des conclusions.
- Savoir lire un compte de résultat, un compte de résultat prévisionnel, le décrypter, l'analyser et en tirer des pistes d'action, des conclusions.
- Utiliser des ratios, des indicateurs, des tableaux de bord pour analyser, diagnostiquer l'entreprise, faire un audit qualitatif et quantitatif de l'entreprise.
- Calculer les coûts, les prix de revient, la marge.
- Remplir un état déclaratif : fiscal, parafiscal, social.