

Remerciements

Qu'il me soit permis ici d'exprimer toute ma gratitude envers celles et ceux qui m'ont aidé à mener à bien la présente thèse.

Tout d'abord, je tiens à témoigner toute ma gratitude envers mon directeur de thèse, Monsieur Tahari Khaled, pour sa disponibilité, ses nombreux conseils m'ayant toujours amenée à réfléchir pour mener à bien mes travaux scientifiques, et encouragements tout comme pour la confiance chaleureuse qu'il m'a toujours témoignée.

Ensuite, je tiens à exprimer ma parfaite et entière reconnaissance à Messieurs. Bekkar Bachir, Lellou Abderrahmane, Cherif Touil Noureddine, Tlemsani Redouane et Belgoum Farid pour avoir bien voulu participer au jury de thèse.

En co-construisant mon travail, les entrepreneurs confirmés et naissants ont pris part à la triangulation et ont contribué à l'aboutissement de cette recherche. Grâce à eux, il m'a été possible d'accéder en profondeur à des cas de startups.

Également, rien n'aurait pu être pareil sans l'amour inconditionnel de mes proches. Ma reconnaissance la plus profonde et éternelle va à mes parents, même s'ils ne sont plus de ce monde, à ma seul et unique sœur présente malgré l'éloignement.

Finalement, je voudrais dire un merci tout spécial à ma mon épouse pour son soutien indéfectible et sa compréhension à mes changements d'humeur tout au long de ce chemin ont été pour moi très précieux pour pouvoir avancer.

Dédicaces

A la mémoire de mes défunts parents,

En témoignage de mon éternelle reconnaissance,

A ma famille ; à mes amis ; à mes étudiants

A toutes les personnes rencontrées ;

personnes ressources comme personnes confrontant ;

qui ont rendu possible ce travail.

Sommaire

Introduction Générale	06
------------------------------	-----------

Chapitre I : Soubassement du concept compétence

Introduction du chapitre	12
Section 1 : Genèse et origines de la notion	14
Section 2 : La compétence sous toutes ses facettes	21
Section 3 : Les niveaux d'analyse du concept de compétence	36
Conclusion du chapitre	52

Chapitre II : Cadre théorique de l'entrepreneuriat

Introduction du chapitre	54
Section 1 : L'entrepreneuriat : évolution historique et écoles de pensées	56
Section 2 : Les champs de recherche en entrepreneuriat	71
Section 3 : Les paradigmes de recherche en entrepreneuriat	80
Conclusion du chapitre	88

Chapitre III : Entrepreneuriat et compétence

Introduction du chapitre	91
Section 1 : Le phénomène entrepreneurial comme processus	92
Section 2 : Les compétences en entrepreneuriat	113
Section 3 : Les modèles de compétences en entrepreneuriat	126
Conclusion du chapitre	135

Chapitre IV: Le champ de l'étude terrain

Introduction du chapitre	137
Section 1 : TIC et entrepreneuriat	139
Section 2: Eclairage autour des startups	154
Section 3 : L'écosystème startups TIC en Algérie	162
Conclusion du chapitre	185

Sommaire

Chapitre V : La recherche terrain

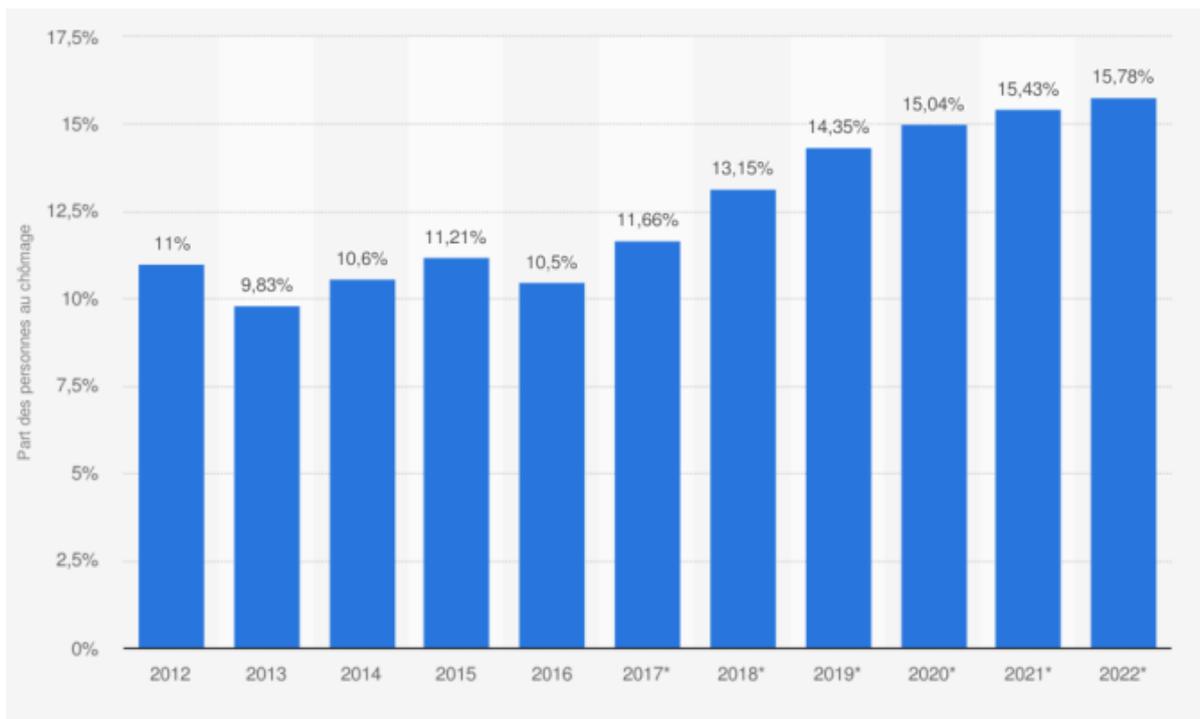
Introduction du chapitre	187
Section 1 : La méthodologie de recherche	188
Section 2: Le recueil des données	197
Section 3 : Analyse des résultats et discussion	204
Conclusion du chapitre	242
Conclusion Générale	244
Références bibliographiques	250
Liste des tableaux	263
Liste des figures	264
Liste des graphes	265
Les annexes	266
Table des Matières	283

Introduction Générale

Dans un contexte caractérisé par une volonté politique visant à une diversification de l'économie et la diminution du taux de chômage, ainsi qu'une volatilité des revenus liés à une économie fortement voire totalement dépendante de la rente pétrolière. En corollaire, le champ de l'entrepreneuriat connaît une forte demande politique, sociétale et académique. A cet effet, les startups peuvent constituer une composante essentielle à une nouvelle économie basée sur la connaissance et les actifs immatériels.

A titre indicatif et non exhaustif par rapport aux chiffres¹ en relation avec le chômage en Algérie et avec son évolution sur les dernières années et selon les statistiques du FMI (Fond Monétaire International), sur l'intervalle temps exprimé par ans de 2012 à 2022, fait apparaître une hausse inquiétante à partir de l'année 2017.

Taux de chômage en Algérie selon les données du FMI



Source: Statista Research Department (09 avril 2019)²

¹ Cette statistique présente l'évolution du taux de chômage en Algérie de 2012 à 2016, avec des prévisions jusqu'en 2022. Entre 2010 et 2016, le taux de chômage en Algérie a atteint deux pics à environ 11 % en 2012 et 2015. Selon les estimations du Fonds monétaire international, le taux de chômage en Algérie devrait augmenter plus fortement dès 2018 pour atteindre environ 16 % d'ici 2022.

² <https://fr.statista.com/statistiques/794567/taux-de-chomage-algerie>

Introduction Générale

L'ensemble des informations factuelles étroitement liés aux indicateurs économiques de notre pays expliquent l'intérêt grandissant de la part des chercheurs et des preneurs de décisions en ce qui concerne la compréhension, le soutien, et la promotion de l'entrepreneuriat pour permettre la diversification et relance économique. En effet, l'entrepreneuriat est reconnue comme un moteur très important du développement économique et social à travers le monde (Carree et Thurik, 2005; Shepherd et Wiklund, 2005; Audretsch, Grilo et Thurik, 2007).

Dans cette ambition de diversification et d'exportation de nouveaux produits tels que les services à forte valeur ajoutée, les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) peuvent être envisagées comme un secteur prometteur. Une simple analyse sur ce qui se passe à la SiliconValley suffit pour confirmer ce bouleversement. Dans ce sens, Joe Schoendorff, l'un des investisseurs les plus célèbres disait que : « Si on regarde les dix premières capitalisations boursières actuelles de la planète, cinq proviennent de la côte ouest des États-Unis : Apple, Alphabet, Facebook, Amazon, Microsoft. Il y a vingt ans, c'était NTT, Coca-Cola, General Electric...À cette époque, l'action Apple valait 4 dollars et la société avait à peine quatre mois de cash devant elle. Mark Zuckerberg avait 11 ou 12 ans. Larry Page était encore à l'université. Et c'était la première année que Jeff Bezos vendait des livres sur Amazon ». (Victor, C ; Victor, L.B, 2017).

En seulement vingt ans, de nouvelles sociétés bâties sur de nouvelles technologies ont atteint des valeurs incroyables. Nous assistons à une accélération vertigineuse de l'économie avec des sociétés capables de prendre en cinq à dix ans des places de leaders mondiaux et cela dans tous les domaines. Il suffit de penser à l'entreprise Uber et son profond bouleversement de l'économie de taxis, d'un côté elle facilite le transport des citoyens et d'un autre, elle constitue une menace réelle pour les sociétés de taxis. Le pire c'est que ce phénomène d'« ubérisation » menacera des acteurs économiques voir même des pays qui ne sauraient pas s'adapter suffisamment rapidement à la nouvelle donne technologique (Victor, C ; Victor, L.B, 2017).

Introduction Générale

Au cours des dernières décennies, la notion de compétence s'est imposée comme concept centrale dans un grand nombre de disciplines comme dans le domaine de la gestion des ressources humaines et de la stratégie des entreprises tout comme les sciences de l'éducation. Parallèlement à cela, la notion en question s'est alors dotée d'éléments conceptuels multidisciplinaires forts pertinents.

Aujourd'hui le monde vit une révolution digitale, numérique et surtout industrielle communément appelé **Industrie 4.0** qui ne cesse de bouleverser les systèmes économiques, il est donc crucial pour un pays comme l'Algérie de promouvoir et favoriser l'entrepreneuriat TIC. « Dans la vie scientifique, les problèmes ne se posent pas d'eux-mêmes. C'est précisément ce sens du problème qui donne la marque du véritable esprit scientifique. Pour un scientifique toute connaissance est une réponse à une question. S'il n'y a pas eu de question, il ne peut y avoir de connaissance scientifique. Rien ne va de soi, rien n'est donné. **Tout est construit** » (Bachelard, 1938, p. 14)³.

Ceci nous amène à nous poser la question suivante : **Quelle sont les liens et articulations entre compétences et activités entrepreneuriales dans le domaine des technologies de l'information et des communications en Algérie ?**

De cette question centrale et fondamentale émergent des interrogations telles que :

- Comment cerner la compétence de manière opératoire ?
- A partir de quel moment et comment la notion de compétence a été intégrée dans le champ de l'entrepreneuriat ?
- Comment appréhender le phénomène entrepreneurial ?
- Quelles sont les paradigmes existants et lequel permet de mieux appréhender le phénomène complexe d'entrepreneuriat ?
- A partir de quel moment peut-on parler d'expérience entrepreneuriale ?
- Comment se définit le secteur des TIC et existe-il des recherches dédiées à l'entrepreneuriat TIC en étroite articulation avec les compétences ?

³ Bachelard, G.(1938). La formation de l'esprit scientifique (Vol.11). Paris : Virin

Introduction Générale

Pour avancer des éléments de réponses à ses questionnements ; deux principales hypothèses sont émises :

H 01 : Le concept de compétence renvoie à une réalité complexe aux multiples dimensions.

H 02 : Le phénomène entrepreneurial est caractérisé par une conjonction entre l'entrepreneur et l'expérience entrepreneuriale.

Dans cette perspective, notre recherche a pour principal objectif d'apporter des éléments de réponses à ces questions, à partir d'une étude d'expériences entrepreneuriales dans les TIC, et à travers l'identification des étapes clés de l'expérience et parcours entrepreneurial, afin de permettre la compréhension du lien entre les compétences de l'entrepreneur et le cheminement du parcours.

Cette thèse comporte cinq chapitres, les trois premiers servent à la construction du design de recherche au travers de la mobilisation des principaux concepts et paradigmes liés à notre thématique de recherche, pour ressortir avec une définition opératoire du concept de compétence dans le domaine de l'entrepreneuriat, afin de pouvoir l'explorer dans le champ du phénomène entrepreneuriale (**considéré et approché selon sa dimension complexe, multidimensionnelle et dynamique**).

Ceci étant dit, ce travail de recherche vise à une compréhension des liens entre compétences et activités entrepreneuriales (étant considérées comme des expériences entrepreneuriales à part entière). Pour y parvenir, le chapitre quatre permet de dresser une présentation du panorama des acteurs et dispositifs liées aux activités entrepreneuriales TIC (cas de startups, communément appelées jeunes pousses) en Algérie, afin de valider le modèle générale de recherche et le design de recherche pour une étude empirique selon une **méthodologie de triangulation** dans le dernier et cinquième chapitre.

Le premier chapitre porte sur la présentation de la compétence sous toutes ses formes et facettes comme étant une notion polysémique, et aux origines très ancienne empruntés aux sciences sociales et souvent utilisés dans différents domaines, étudiées dans plusieurs disciplines et analysées sur plusieurs niveaux.

Introduction Générale

Le second chapitre traite de l'entrepreneuriat comme champ de recherche en présentant le champ d'intervention de cette nouvelle discipline, de son évolution pour conclure sur les différents paradigmes de recherche.

Le troisième chapitre présente les articulations et interactions possibles entre compétences et entrepreneuriat, afin de ressortir avec un **cadre d'analyse fédérateur** du phénomène complexe et dynamique de l'entrepreneuriat.

Le quatrième chapitre dresse une présentation du secteur des TIC pour délimiter ses contours vu les nombreuses et multiples définitions de ce domaine d'activité, ainsi que les acteurs (experts, entrepreneurs confirmés, accompagnateurs...etc.) et dispositifs liées aux activités entrepreneuriales TIC, autrement dit un survol global de l'écosystème startups (communément appelées jeunes pousses) en Algérie, afin de valider le design de recherche pour une étude empirique selon une méthodologie de triangulation.

Dans le dernier et **cinquième chapitre**, qui vise la conceptualisation dans l'action, cette dernière est un champ de recherche qui trouve son ancrage théorique chez **Piaget**, revisité par **Vergnaud**⁴, elle s'applique à l'analyse de l'activité professionnelle. L'action est considérée comme une connaissance organisée et intelligible, un savoir-faire autonome, d'où le choix volontaire et délibéré de traiter de cas de startups vu la **singularité** des situations et des parcours.

⁴ VERGNAUD, G (1996) Au fond de l'action, la conceptualisation in Barbier, J.M. (dir.publ.) Savoirs théoriques et savoirs d'action. Paris, PUF.

Soubassement du concept de compétence

<u>Section I</u> : Genèse et origines de la notion
<u>Section II</u> : Le concept sous toutes ses facettes
<u>Section III</u> : Les niveaux d'analyse du concept

Introduction au chapitre :

Ce premier chapitre traite des racines historiques et fondements théoriques du concept de compétence. Dans cette perspective, le chapitre poursuit comme objectif de présenter la compétence sous toutes ses formes et facettes comme étant une notion polysémique, et aux origines très ancienne empruntés aux sciences sociales et souvent utilisés dans différents domaines.

Ainsi ce dernier comporte trois sections. La première présente les racines et origines de la notion de compétence.

La seconde section traite du concept de compétence sous différentes conceptions et approches car ce dernier est développé dans de nombreux domaines sans pour autant développer une revue exhaustive de la littérature.

La troisième section met en avant les différents niveaux d'analyse du concept de compétence (individuel, collectif et organisationnel), afin de ressortir avec une définition opératoire à la fin de ce chapitre

Section I :

Genèse et origines de la notion

Section 01 : Genèse et origines de la notion de compétence

1.1. Survol historique autour de la compétence

L'utilisation du terme de compétence est très ancienne. C'est dans l'œuvre de Platon que l'on retrouve la première utilisation du concept. L'étymologie de ce concept vient du grec, ayant la racine dans le mot « *ikano* ». « *Ikanotis* » est la qualité de ce qui est « *ikanos* » (capable), la capacité d'obtenir un résultat, l'habileté.

La notion de compétence n'est pas récente. Elle trouve ses racines au XIII^{ème} siècle par emprunt au latin juridique *competens*, et s'illustre par l'emploi du verbe *competere* qui sera repris par le monde juridique sous la forme de « convenir à », « appartenir à » (XV^{ème} siècle).

Ainsi, pendant pratiquement deux siècles, le concept de compétence s'applique à l'instance judiciaire (Rey, 1998 : 823)¹.

Mais à partir de la fin du XVII^{ème} siècle, l'utilisation de cette notion évolue. Le sens attribué au mot « compétence » se généralise. Trois notions centrales le caractérisent :

- **la capacité,**
- **la connaissance,**
- **l'expérience.**

Le concept de compétence se traduit alors par « *être capable grâce à ses connaissances et son expérience* » (Rey, 1998 : 823). Ainsi dans un premier temps, le concept de compétence s'est affirmé dans son acception juridique, comme reconnaissance à accomplir un acte.

De cette première acception est dérivée, à la fin du 17^{ème} siècle la reconnaissance des connaissances qui confèrent le droit de juger ou de prendre des décisions.

J.P. Bronckart et J. Dolz brossent un panorama historique sur la genèse de cette notion : « Le terme de compétence est attesté dans la langue française depuis la fin du XV^{ème} siècle ; il désignait alors la légitimité et l'autorité conférée aux institutions pour traiter de problèmes déterminés (un tribunal est compétent en matière de ...) ; depuis la fin du XVIII^{ème} siècle, sa signification s'est étendue au **niveau individuel** et il désigne depuis lors toute **capacité** due au **savoir** et à **l'expérience** (...) »

¹REY Alain (1998), « Dictionnaire historique de la langue française », Dictionnaire Le Robert, Paris.

L'expression de **compétence linguistique** a été introduite par Chomsky (1955) dans le cadre d'un article qui constitue l'un des textes fondateurs de la « **révolution cognitive** » en sciences humaines. L'objectif de l'auteur était alors de combattre le **béhaviorisme linguistique** et plus spécifiquement la thèse selon laquelle le langage s'apprend par essais/erreurs, conditionnements, renforcements » (dans Dolz. J & Ollagnier. E ; 1999 : 31, 32)².

Le concept de compétence est ensuite repris par **les ergonomes** dans les années 1980, pour ses derniers, il s'agit alors d'interroger **les processus cognitifs** mis en œuvre par les acteurs, pour accomplir certaines tâches. Les ergonomes introduisent ainsi la différence entre le travail prescrit et le travail réel. Mais ce concept est alors « *de l'ordre de la description et non de l'évaluation* » (Leplat. J, Montmollin. M ; 2001 : 13)³. Ils observent les compétences à partir d'un ensemble d'activités des protagonistes : schèmes et routines intériorisées en fonction des situations ; ressources mobilisées, matérielles, organisationnelles, cognitives (connaissances déclaratives et procédurales) et humaines ; processus cognitifs pour analyser la situation, coordonner les schèmes et hiérarchiser les actions ; enfin, modes d'interactions et de communication organisés au sein d'une équipe.

Le concept de compétence se généralise aussi au sein des milieux de **la formation professionnelle**, avec les travaux de Malglaive. G et de Rey. B. Il acquiert alors une autre signification, **les performances apparaissant comme une expression des compétences**. Ces auteurs s'émancipent ainsi du schéma réducteur de la pédagogie par objectifs pour une approche plus globale de la formation et des compétences à acquérir. Mais c'est surtout à partir des années 1990 que le concept se popularise.

Au début du XXIème siècle, avec l'élaboration des fiches du **RNCP** (répertoire national de la certification professionnelle), le concept de compétence est entré dans les mœurs. Mais d'un point de vue scientifique, l'évaluation des compétences n'est pas sans poser maints problèmes.

Un rapide **parallèle étymologique avec le concept de « fonction »** a l'intérêt de mettre en valeur comment les significations actuelles de la compétence se sont construites au fil des siècles.

² DOLZ-MESTRE, Joaquim , OLLAGNIER, Edmée (1999). L'énigme de la compétence en éducation. Bruxelles : De Boeck Université, 226 p.

³ Leplat, J., & Montmollin, M. (de) (Eds). (2001). Les compétences en ergonomie, textes choisis et présentés. Toulouse : Octarès.

Un **concept n'est jamais isolé, il s'inscrit dans des ensembles conceptuels** et ceux-ci reflètent l'évolution des mœurs et de l'organisation sociale. Ainsi le concept de compétence se retrouve souvent assimilé à des notions voisines voire parfois considéré telles que des composantes de ce dernier, d'où la nécessité d'en apporter un éclairage sur ses derniers, et plus particulièrement **la notion de fonction et son évolution au fil du temps.**

Au XVI^{ème} siècle, la **fonction** est un « **faire** » à accomplir pour remplir un « **rôle** » (ensemble de missions copiées dans un rotulus, parchemin). La fonction évolue à la fin de celui-ci, en particulier dans les essais de Montaigne (1580), elle devient une des propriétés des organes qui contribuent à un même but. C'est au XVII^{ème} et XVIII^{ème} siècles, en particulier avec les travaux de Leibniz, qu'elle acquiert sa signification mathématique, celle de rapports fonctionnels entre des éléments.

Au XIX^{ème} siècle, la fonction devient la profession contribuant à la vie sociale, de laquelle a été décliné le terme de « fonctionnaire ».

Au XX^{ème} siècle, elle acquiert de nouvelles acceptions scientifiques, en particulier en linguistique où elle signifie la propriété logico-grammaticale des unités langagières, ou en sciences de l'éducation où elle qualifie les principaux « faire » professionnels.

Mais dans ce cas, une question fondamentale se pose : ces concepts, compétence et fonction, **font-ils référence à des objets ou s'agit-il de catégories ?**

Cette question n'est pas neutre, car si, par essence, les objets possèdent des attributs observables, ce n'est pas le cas d'une catégorie qui fait référence aux processus cognitifs (apprentissage). Ainsi, **si la compétence est une catégorie, elle n'est pas observable et, de ce fait, elle n'est pas évaluable** non plus ; si en revanche, **il s'agit d'un concept d'objet, il est possible d'en préciser les attributs** qui lui donnent du sens dans **nos réalités quotidiennes.**

La conception de la compétence sera alors logiquement déterminée par des **concepts attributs, dont les référents sont identifiables à travers nos pratiques ou dans notre univers sensible.**

1.2. La compétence et notions voisines

Les trois notions centrales (Rey, 1998 : 823) : « capacité », « connaissance » et « expérience » sous-tendent alors la prise en compte d'une **interaction complexe** entre l'homme et la société à laquelle il appartient. Cette influence réciproque produit un sens commun qui n'appartient ni à l'un, ni à l'autre, et qui est circonscrit dans un **contexte socio-historique singulier**.

Autrement dit, la construction **d'expérience** et la reconnaissance des capacités attribuées à un individu ou à un groupe, n'existe pas sans l'existence d'un autrui présent à un moment donné, dans un lieu donné. **Par conséquent, en étant capable, par ses connaissances et son expérience, l'individu crée et développe des compétences reconnues socialement.**

Partant du fait **qu'un concept n'est jamais isolé** et qu'il s'inscrit dans des ensembles conceptuels et notions voisines, on s'appuie sur le champ d'analyse avancé par Le Boterf Guy qui considère la compétence comme « *attracteur étrange* », et attire dans son champ des concepts voisins mais différents telles que **habilité, aptitude, capacité, expertise et attitude**.

Pour **Aubret** qui, à partir de la définition de l'aptitude, dégage des facteurs restrictifs et affirme que les aptitudes s'envisagent comme des **caractéristiques cognitives responsables de l'acquisition** et du traitement de l'information (Aubret, Gilbert et al. 1993 p.21-22)⁴. Par ailleurs, ils rappellent que le concept d'aptitude n'est pas un **observable mais un construit cognitif**.

⁴Aubret J., Gilbert P. & Pigeure F. (1993) Savoir et pouvoir : les compétences en questions. Paris : PUF.

Le tableau ci-dessous permet d'apporter un éclairage sur les différentes définitions données à la notion d'attitude :

Tableau N° 01 : Quelques définitions de l'attitude

Auteur	Année	Définitions de l'attitude.
Thomas et Znaniecki	1918	« <i>L'attitude est un état d'esprit à l'égard d'une valeur. Une valeur est la contrepartie objective d'une attitude. De façon générale, il s'agit d'une tendance à réagir relativement ou négativement à certaines valeurs sociales ou des objectifs sociaux</i> ».
Allport G.W	1935	« <i>Une attitude représente un état mental et neuropsychologique de préparation à répondre, organisé à la suite de l'expérience et qui exerce une influence directrice ou dynamique sur la réponse de l'individu à tous les objets et à toutes les situations qui s'y rapportent</i> ».
Green	1954	« <i>Le concept d'attitude implique une persistance ou la prédictibilité des réponses face à un objet ou une situation donnée</i> ».
Sarnoff	1960	« <i>Une attitude est une prédisposition à réagir de façon favorable ou défavorable à une classe d'objets</i> ».
Rokeach	1967-1968	« <i>Une attitude est un ensemble de prédispositions à l'action organisée autour d'un pont de référence</i> ». « <i>Une attitude est une organisation relativement persistante de croyances envers un objet ou une situation prédisposant quelqu'un à répondre de façon préférentielle</i> ».
English et English	1968	« <i>Une attitude est une prédisposition durable à se comporter de manière constante et apprise à l'égard d'une classe d'objets</i> ».
Bem	1970	« <i>Les attitudes sont des sympathies et des antipathies</i> ».
Katz	1970	« <i>L'attitude est la prédisposition d'un individu à évaluer de façon favorable ou défavorable un objet ou un aspect de son monde</i> ».

Morissette et Gingras	1989	« L'attitude est une disposition intérieure de la personne qui se traduit par des actions émotives modérées qui sont apprises puis ressenties chaque fois que cette personne est en présence d'un objet (ou d'une idée ou d'une activité). Ces réactions émotives la portent à s'approcher (à être favorable) ou à s'éloigner (à être défavorable) de cet objet »
Eagly et Chaïke	1993	« Des tendances à évaluer une entité avec un certain degré de faveur ou de défaveur, habituellement exprimées dans des réponses cognitives, affectives et comportementales »
Fazio et Roskos-Ewaldsen	1994	« Une attitude représente nos évaluations des différents aspects du monde social »
Adler	1994	« Une attitude est une construction de l'esprit, qui exprime des valeurs et qui dispose quelqu'un à agir ou à réagir d'une certaine façon face à quelque chose. Toute relation entre une personne et un objet de quelque nature implique une attitude »
Fishbein et Ajzen	1997	« L'attitude peut être décrite comme une prédisposition apprise à répondre de façon cohérente que ce soit favorablement ou défavorablement à un objet »
Eagly et Chaiken	1999	« Une attitude est une tendance psychologique qui est exprimée en évaluant une entité particulière selon un certain degré de faveur ou de défaveur »
Rainville	2001	« L'attitude implique la relation entre une personne et n'importe quel objet de la nature »
Hellriegel, Solcum, Woodman	2001	« Les attitudes sont des sentiments relativement durables, des croyances et des tendances comportementales manifestées à l'égard de personnes particulières, de groupes, d'idées ou d'objets ».
Michelik,	2008	« L'attitude est un état mental prédisposant à agir d'une certaine manière lorsque la situation implique la présence réelle ou symbolique de l'objet d'attitude, d'où l'effort récurrent d'évaluer ce lien qui existe entre les réponses verbales et les actes »

Source : Emin, (2003, p.136)

Section II :

Le concept de compétences sous toutes ses facettes

Section 02 : Le concept de compétences sous toutes ses facettes**2.1. Définitions de la compétence :**

La question de compétence soulève un intérêt grandissant autant chez les praticiens que les académiciens et cela depuis plusieurs décennies. Le Boterf (1994) la qualifié « *d'attracteur étrange* » **de par la difficulté d'un consensus quant à sa définition**, cet auteur estime que cette difficulté réside et croît avec le besoin de l'utiliser.

La notion de compétence a été utilisée dans plusieurs disciplines. Elle a d'abord été adoptée dans le champ de l'éducation, à des fins de gestion, pour décrire les comportements des professeurs débutants (Bowden et Masters, 1993 dans Hoffmann, 1999⁵).

Le domaine du management fut l'un des derniers que la notion de compétence a envahi pour ainsi raviver les débats et faire surgir des positions nettement différentes.

À chacune de ces positions correspondent des enjeux différents. Ainsi, il n'est pas étonnant de voir des **psychologues, des sociologues, des linguistes, des ergonomes** et des chercheurs en **management** s'intéresser à la question, chacun d'un point de vue spécifique.

Néanmoins, pour les sciences de la gestion, l'intérêt de la notion de compétence tient à l'usage qui en est fait dans l'entreprise. Cependant, un examen des écrits dans ce domaine montre clairement que l'usage qui en est fait diffère et que diverses considérations sont à l'origine des approches privilégiées (Aubret et al, 1993)⁶.

Tel que l'indique une recension des définitions colligées par Foucher, Pettersen et Naji (2003)⁷, la notion de compétence peut avoir divers sens. Ces variations proviennent entre autres de l'approche utilisée pour aborder ce **construit**.

Une des sources de divergence est la centration sur le **poste** et sur ses exigences techniques, comparativement à une centration sur les **comportements transférables** entre divers postes.

⁵Hoffmann, T. (1999). «The Meaning of Competency», Journal of European Industrial Training, Vol. 23, No. 6, p. 275 -285

⁶Aubret, J., P. Gilbert, et F. Pigeyre.(1993). Savoir et pouvoir, Les compétences en questions, Paris: Presses universitaires de France, 222 p.

⁷Foucher, R, Pettersen, N & Naji, A. (2003). Répertoire de définitions. Notions de compétences individuelles et de compétences collectives. Document de travail préliminaire, La Chaire en gestion des compétences, Université du Québec à Montréal, Montréal.

Du point de vue de la **sociologie**, la littérature préconise que la compétence n'a pas de sens en soi et considère que l'analyse de la légitimité du pouvoir passe par la reconnaissance d'une certaine compétence. Elle ne prend sens que par rapport à **une réalité particulière du travail et d'exercice du pouvoir**.

Par contre, certains **psychologues** affirment que la compétence est un **attribut** de la personne qui peut prédire la performance au travail.

Du regard **des linguistiques**, la compétence s'oppose à la performance, c'est-à-dire ce dont on est capable (compétence) à ce qui est visible en acte (performance)

Ainsi, pour en saisir le sens, le positionnement des auteurs face à la notion de compétence a été marqué par des choix qui étaient basés sur des fondements théoriques différents.

Ces multiples **facettes et les différents angles** en fonction desquels elle a été appréhendée et approchée doivent être minutieusement éclairés pour essayer de comprendre **la notion complexe et polysémique de compétence** dans le but de mieux saisir sa signification et de ressortir avec une **définition opératoire**.

Il y a presque autant de définitions du concept de compétences car ce dernier est développé dans de nombreux domaines. En voici quelques-unes :

Katz (1974)⁸ propose une trilogie de trois types de compétences :

- Les compétences **conceptuelles**, regroupant les capacités et habilités d'analyser, comprendre et agir de manière systémique ;
- Les compétences **techniques** qui regroupent les processus, procédures et techniques au sein d'un domaine précis et bien déterminée (spécialité) ;
- Les compétences **humaines** qui se manifestent lors des relations intra et interpersonnelles.

⁸ Robert L. Katz., (1974) "Skills of an Effective Administrator " in Harvard Business Review, September Issue <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>

Pour Montmollin⁹ (1984), la compétence est un **ensemble stabilisé de savoirs** et de savoir-faire, de conduites types, de procédures standards, de types de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans **apprentissage nouveau** et qui sédimentent et structurent les acquis de l'histoire professionnelle : elles permettent l'anticipation des phénomènes, l'implicite dans les instructions, la variabilité dans la tâche.

Une compétence se définit comme un système de connaissances, conceptuelles et procédurales, organisées en schémas opératoires et qui permettent, à l'intention d'une famille de situations, l'identification d'une tâche-problème et sa résolution par une action efficace (Gillet, 1991, p. 69)¹⁰.

Pour ces auteurs Samurcay et Pastre (1995)¹¹, la compétence, en tant que rapport du sujet aux situations de travail, est ce qui explique la performance observée en décrivant l'organisation de connaissances construites dans et pour le travail. Les compétences sont donc :

- **Opérationnelles** : il s'agit de connaissances mobilisables et mobilisées dans l'action efficaces pour cette action.
- **Apprises** soit à travers des formations explicites, soit par l'exercice d'une activité.
- Elles peuvent être aussi bien **explicites** que **tacites** : le sujet n'est pas toujours en mesure d'explicitier les connaissances opérationnelles qu'il met en œuvre dans **l'action**.

« *La compétence ne réside pas dans les ressources (connaissances, capacités...) à mobiliser mais dans la mobilisation même de ces ressources* »(Le Boterf, 1994 :17). Cette définition est reprise par Perrenoud et il ajoute que cette mobilisation a toujours lieu en situation.

Pour Philippe Perrenoud (1996, pp.15-16) : [**La compétence** représente] l'ensemble des ressources que nous mobilisons pour **agir**. [Elle est] la **capacité** d'un sujet de mobiliser tout ou une partie de ses **ressources cognitives** et **affectives** pour faire face à une famille de **situations complexes**.

⁹ DE MONTMOLLIN (M), (1984), *L'intelligence de la tâche. Eléments d'ergonomie cognitive*, Berne, Peter Lang

¹⁰Gillet, P. (1991). *Construire la formation*. Paris: ESF

¹¹ SAMURCAY (R) et PASTRE (P), 1995, *Outils des acteurs de la formation pour le développement des compétences*, Education permanente N°123

Cela laisse entière la question de la conceptualisation précise de ces ressources, des relations qu'il faut établir entre elles et de la nature du « savoir mobiliser ». Penser en terme de compétence, c'est penser la synergie, l'orchestration de ressources cognitives et affectives diverses pour affronter un ensemble de situations présentant des analogies de structure¹².

Selon Wittorski R (1998 : 60)¹³ [...] Finalisée, la compétence est produite par un individu ou un collectif dans une situation donnée et elle est nommée/reconnue socialement. Elle correspond à la mobilisation **dans l'action** d'un certain nombre de savoirs combinés de façon spécifique en fonction du cadre de perception que se construit l'acteur de la situation.

Pour Sandra Bellier (1999 : 226)¹⁴ : « *La compétence permet d'agir et/ou de résoudre des problèmes professionnelles de manière satisfaisante dans un contexte un **contexte particulier**, en mobilisant **diverses capacités** de manière **intégrée** »*

Bellier (1999) reconnaît **quatre dimensions** à la notion de compétence :

1. la compétence est liée à l'action ;
2. la compétence est contextuelle ;
3. la compétence a des éléments ou des composantes spécifiques : du savoir-faire qui renvoie à la dimension pratique de la compétence exprimée à travers l'action, et du savoir-être recouvrant les aspects sociaux et comportementaux de la compétence, et enfin, la compétence inclut le savoir qui renvoie aux compétences cognitives ;
4. le résultat de la conjugaison de ces composantes spécifiques est plutôt une simple somme.

¹²PERRENOUD P., Enseigner agir dans l'urgence décider dans l'incertitude, Paris, ESF éditeur, 1996, 198p.

¹³Wittorski R., «De la fabrication des compétences», in Education permanente, Albi, 1998-2, no 135, p. 60

¹⁴BELLIER Sandra. La Compétence. Paris, Dunod, 1999, p. 223-244.

Reinbold et Breillot (1993) ajoutent une **cinquième dimension** : l'action résultant de la mise en œuvre d'une compétence présente une utilité économique et sociale.

Elle réalise ensuite une étude comparative des cinq manières d'aborder les compétences :

- Approche par les savoirs
- Approche par les savoirs faire
- Approche par les comportements et les savoirs être
- Approche par les savoir, savoir-faire et savoir être
- Approche par les compétences cognitives

Pour (Allal, 1999, p. 81)¹⁵ une compétence est conçue comme un réseau intégré et fonctionnel constitué de composantes cognitives, affectives, sociales, sensorimotrices, susceptible d'être mobilisé en actions finalisées face à une famille de situations.

Une personne compétente est une personne qui sait agir avec pertinence dans un contexte particulier, en choisissant et en mobilisant un double équipement de ressources : ressources personnelles (connaissances, savoir-faire, qualités, culture, ressources émotionnelles ...) et ressources de réseaux (banques de données, réseaux documentaires, réseaux d'expertise, etc.). Savoir agir avec pertinence, cela suppose d'être capable de réaliser un ensemble d'activités selon certains critères souhaitables (Le Boterf, 1999, p. 38)¹⁶.

La compétence est « une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente (p. 74) » ; ou « la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de coresponsabilité (p. 77) » (Zarifian, 1999)¹⁷.

¹⁵ Allal, L. (1999). Acquisition et évaluation des compétences en situation scolaire. Raisons éducatives, 1-2(2), 77-94.

¹⁶Le Boterf, G. (1999). L'ingénierie des compétences (2 ed.). Paris: Éditions d'organisation.

¹⁷ZARIFIAN Philippe. Objectif Compétence. Paris, Editions Liaisons, 1999.

Une compétence est une **capacité d'action** efficace face à une famille de situations, qu'on arrive à maîtriser parce qu'on dispose à la fois des connaissances nécessaires et de la capacité de les mobiliser à bon escient, en temps opportun, pour identifier et résoudre de vrais problèmes (Perrenoud, dans Brossard, 1999, p. 16)¹⁸.

Une compétence est un **savoir-agir complexe** qui fait suite à l'intégration, à la mobilisation et à l'agencement d'un ensemble de **capacités et d'habiletés** (pouvant être d'ordre cognitif, affectif, psychomoteur et social) et de connaissances (connaissances déclaratives) utilisées efficacement, dans des situations ayant un caractère commun (Lasnier, 2000, p. 481)¹⁹.

(...) **savoir-agir fondé** sur la mobilisation et l'utilisation efficaces d'un ensemble de ressources (Ministère de l'éducation du Québec, 2001, p. 4)²⁰.

La compétence est la possibilité, pour un individu, de **mobiliser** de manière intériorisée un ensemble intégré de **ressources** en vue de **résoudre** une famille de **situations-problèmes** (Roegiers, dans Scallon, 2004, p. 105)²¹.

La compétence est la mise en œuvre par une personne, dans une situation donnée et dans un contexte déterminé, d'un ensemble diversifié, mais coordonné, de ressources. Cette mise en œuvre repose sur le choix, la mobilisation et l'organisation de ces ressources et sur les actions pertinentes qu'elles permettent pour un traitement réussi de cette situation (Jonnaert, Masciotra, Boufrahi, & Barrette, 2005, p. 6)²².

¹⁸ Perrenoud, P. (1998). Construire des compétences, est-ce tourner le dos aux savoirs? Pédagogie collégiale, 12(3), 14-22.

¹⁹ Lasnier, F. (2000). Réussir la formation par compétences. Montréal: Guérin.

²⁰ Ministère de l'éducation du Québec. (2001). Programme de formation de l'école québécoise. Québec: Ministère de l'Éducation, Gouvernement du Québec.

²¹ Scallon, G. (2004). L'évaluation des apprentissages dans une approche par compétences. Montréal, Canada: Éditions du Renouveau pédagogique.

²² Jonnaert, P., Masciotra, C., Boufrahi, S., & Barrette, J. (2005). Compétences, constructivisme et interdisciplinarité: Contributions essentielles au développement des programmes d'études. Montréal: Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, Direction de la formation générale des adultes.

Guy Le Boterf propose la définition suivante « La compétence est la mobilisation ou l'activation de plusieurs savoirs, dans une situation et contexte données » ; à travers cette, l'auteur distingue plusieurs **types de savoirs**

- Savoirs théoriques (savoir comprendre, savoir interpréter)
- Savoirs procéduraux
- Savoir-faire procéduraux
- Savoir-faire expérimentiels
- Savoir-faire sociaux
- Savoir-faire cognitifs

Savoir agir avec compétence, selon Guy Le Boterf c'est :

- **Savoir** : des connaissances intellectuelles, des représentations
- **Agir** : des capacités à mettre en œuvre
- **Reconnu** : socialisé, validé, inséré dans un contexte, un lieu

On reconnaîtra qu'une personne sait agir avec compétence si elle :

- Sait combiner et mobiliser un ensemble de ressources pertinentes (connaissances, savoir-faire, qualités, réseaux de ressources.)
- Pour réaliser
- Afin de produire des résultats (services, produits), satisfaisants à certains critères de performances pour un client ou un destinataire

Guy Le Boterf propose une classification de ces ressources par types et les corrèle à leurs fonctions respectives

Type	Fonction
Connaissances théoriques	Savoir comprendre Savoir interpréter
Connaissances sur l'environnement	Savoir s'adapter Savoir agir sur mesure
Savoir-faire opérationnels	Savoir procéder Savoir opérer
Savoir-faire sociaux ou relationnels	Savoir coopérer Savoir se comporter Savoir traiter l'information
Savoir-faire cognitifs	Savoir raisonner Savoir nommer Ce qu'on fait Savoir apprendre
Ressources émotionnelles	Ressentir une situation Percevoir des signaux faibles
Ressources physiologiques	Gérer son énergie Tenir des astreintes

Dans toutes les définitions présentées plus haut nous avons vu que la compétence est mise en relation avec des concepts comme composantes, constituants, éléments de la compétence, constituants de la compétence et capacités, le terme de **capacité** est beaucoup assimilé à la notion de la compétence et nous allons préciser les différences conceptuelles entre les deux.

De plus, plusieurs travaux utilisent **les deux terminologies**, mais avec des significations différentes. Il est donc important de comprendre la distinction entre compétence (**en anglais - competence**) et capacités qui sont ses composantes ou éléments (**en anglais - competency**).

Dans la littérature anglophone la distinction entre les deux concepts est très claire. Le terme de « *competence* » est associé à la tâche et à la fonction professionnelle, et les « *competencies* » aux comportements et connaissances nécessaires pour l'accomplissement de ces tâches ou fonctions (Young, 2002).

Les capacités sont définies comme des attributs qui sont nécessaires pour bien réaliser une tâche et sont reconnues comme des prédicateurs de la performance (Lucia & Lepsinger, 1999; McClelland, 1971). Ces capacités supposent des connaissances, intellectuelles et physiques, des traits de personnalité, des motivations et des représentations (Klemp & McClelland, 1986: 32²³, Young, 2002).

Mulder (2007 : 12)²⁴ en comparant plus de quarante définitions du concept de compétence discerne et apporte un éclaircissement en qui concerne la différence entre compétence et capacité : « Le terme de compétence (*competence*) désigne la capacité générale des personnes (ou des organisations) à exécuter (par exemple, accomplir une activité, effectuer une tâche, résoudre un problème), et si un programme est mené à bon terme, le candidat reçoit une licence. Le terme de capacité (*competency*) s'emploie pour désigner un élément de la compétence, la relation entre l'une et l'autre de ces notions est une relation tout-partie. ». Comme l'indique cet auteur, le terme capacité est une composante ou un élément de la compétence.

Wittorski (1998) classe les **capacités en cinq** :

- les capacités cognitives, vise les représentations cognitives et les représentations de la situation par l'acteur.
- les capacités culturelles, concerne l'influence de la culture sur les compétences
- les capacités affectives, est centrée sur l'image de soi, l'investissement affectif, la motivation.
- les capacités sociales sont orientées vers la reconnaissance par l'environnement immédiat ou par la reconnaissance à venir.
- les capacités praxéologiques.

²³ KLEMP G. O., McClelland D. C. (1986) What characterizes intelligent functioning among senior managers? *Practical Intelligence*. Cambridge: University Press

²⁴ Mulder, M. (2007). Compétence - l'essence et l'utilisation de ce concept dans la formation professionnelle initiale et continue. *Revue européenne de formation professionnelle*, 40(1).

2.2. Les modèles de compétences :

Dans cette sous-section, nous allons aborder les différents modèles de compétences issus de la revue de littérature. Les compétences : un terme à la mode ? Non, **plutôt une réalité qui évolue.**

Des entreprises utilisent sous des formes diverses les compétences. Les termes varient, changent. On parle de **qualifications, d'habiletés, d'aptitudes ou de connaissances techniques.**

La façon de construire un **profil de compétences** varie aussi. On peut identifier un profil selon l'emploi, selon la performance à atteindre ou selon la description d'une personnalité type pour rencontrer les objectifs de l'emploi.

a. Modèle de Peter : Nous ne pouvons aborder le concept de compétence sans tenir compte du « **Principe de Peter** » de L.R. Peter et R.Hull (dans Smith, 1970 : p.24)²⁵ « *Dans une hiérarchie, tout employé a tendance à s'élever à son **niveau d'incompétence*** ». ». Comment justifie-t-il cela ? En partant de deux constats simples :

- Un salarié compétent sera promu à un niveau hiérarchique supérieur = On fait évoluer les salariés performants.
- Un salarié incompétent n'est ni promu ni rétrogradé = Les salariés non performants restent dans leur poste.

Peter s'appuie sur des exemples du marché du travail où des professionnels ont évolué dans la hiérarchie pour atteindre les postes plus élevés. Cette action, Peter l'a surnommée **la hiérarchologie** qui signifie une mouvance à l'intérieur de la structure hiérarchique de l'entreprise.

Ces promotions ne reflètent pas nécessairement les compétences exigées pour ces postes étant donné qu'elles se basent presque entièrement sur l'ancienneté ou l'expérience et les employés sachant obéir sont du même fait incapable de commander.

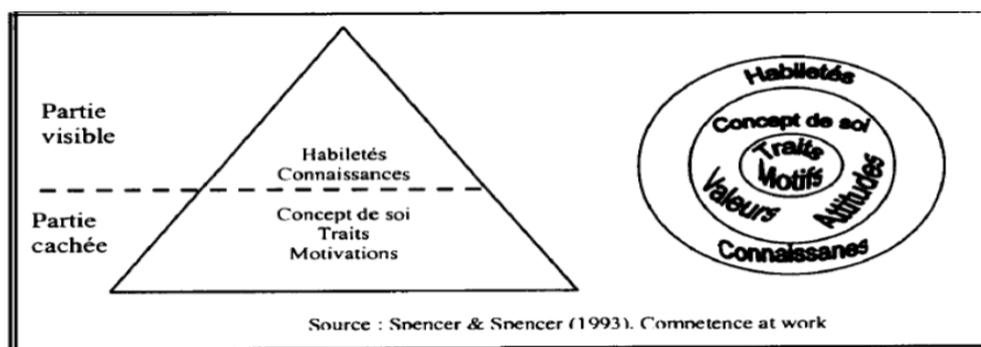
²⁵SMITH, SIDNEY. (1771-1845). Croquis de philosophie morale, 1850 dans le Principe de Peter, 1970. Éditions Stocks : 84p

Il s'en suit différentes formes d'incompétences et Peter en identifie quatre soient,

- l'incompétence **physique** (stress, migraine, insomnie, etc.),
- l'incompétence **mentale** (intelligence),
- l'incompétence **émotionnelle** (empathie) et
- l'incompétence **sociale** (leadership, travail d'équipe, écoute).

b. Le **modèle de Spencer & Spencer** (1993) élaboré pour mesurer les compétences chez les individus se présente sous **la forme d'un Iceberg à cinq types de caractéristiques visibles et invisibles** ou **centrales et périphériques**, classés selon une hiérarchie.

Figure N° 01: Le modèle de compétences de Spencer et Spencer



Source : Spencer et Spencer (1993, p.11)

Les deux premières caractéristiques positionnées dans la partie supérieure de l'iceberg **habiletés et connaissances** sont considérées comme **faciles à acquérir** et à **développer** et sont représentées dans la **partie visible** de l'iceberg.

Les **habiletés**, sont les caractéristiques nécessaires pour accomplir des tâches à caractère physique ou mental. Les connaissances, comme compétences, représentent **l'information utile** que détient une personne dans un **contexte donné**.

Selon **Spencer & Spencer (1993)**, il importe d'identifier non seulement ce que l'individu connaît mais aussi comment il utilise ses connaissances dans l'action.

Dans la section inférieure de l'iceberg, soit la partie invisible, on retrouve les **éléments les plus significatifs** du profil soit **les motivations, les traits et le concept de soi**.

Le **concept de soi** se reflète dans **les attitudes** de la personne, ses valeurs, l'image de soi et la confiance en soi.

Les **traits** sont les caractéristiques physiques, émotionnelles et les réponses consistantes que donnent les individus en réaction à des situations. On y retrouve le contrôle de soi, l'initiative ou encore la capacité de travailler sous pression.

Finalement, le dernier type est celui des fondements dans l'action. Les **motifs ou "motives"** sont **les raisons profondes** pour lesquelles l'individu **agit** et **modèle** sa conduite. Comme les motifs **réfèrent au fondement dans l'action**.

Les trois dernières caractéristiques sont plus difficiles à développer puisqu'elles sont associées à la personnalité et la culture individuelle. Pour cette raison, les auteurs (Spencer & Spencer, 1993) sont d'avis qu'il est plus judicieux de sélectionner des individus possédant dès le départ ces compétences plutôt que de chercher à les développer, ceci en termes de coûts pour les entreprises et de respect pour l'individu.

L'utilisation d'une approche qui étudie la personne au travail (**perspective pratique**) plutôt que de recourir uniquement à l'utilisation de tests prédicateurs basés sur la théorie, est une **méthode intéressante et innovatrice** dans l'étude de Spencer & Spencer (1993).

Cette approche, la technique du BEI (Behavioral Event Interview), est empruntée de la méthode des incidents critiques de Flanagan développée en 1954 (dans Spencer & Spencer, 1993) qui s'intéressait surtout à la tâche en elle-même ainsi qu'aux situations qui pouvaient en découler.

Spencer & Spencer ont renouvelé cette méthode par l'identification des caractéristiques des personnes ayant connu du succès dans le passé, au lieu de se concentrer sur la tâche en elle-même, comme Flanagan.

Ces dimensions interagissent dans un processus pour établir un profil de compétences. Parmi les auteurs ayant étudié ce sujet, Spencer & Spencer (1993) ont révolutionné la méthodologie de recherche dans l'élaboration des profils de compétences.

Pour ses auteurs, il importe de connaître et de distinguer les habiletés qu'un individu a générées par sa conduite ou comportement dans le passé en vue de répondre aux exigences de situations réellement vécues par celui-ci. Les prédicateurs de succès ne résident pas dans les situations hypothétiques ou dans les mises en situation mais plutôt dans le contenu de l'analyse systématique des expériences réelles passées de l'individu.

- c. De son côté, **Lévy-Leboyer (1996)**, dissocie les compétences des aptitudes et des traits de personnalités car selon lui, ils sont insuffisants pour aborder les exigences reliées aux postes.

Il définit les aptitudes et les traits de personnalité selon qu'ils permettent de caractériser les individus et d'expliquer la variation de leurs comportements dans les tâches spécifiques.

- d. Les auteurs **Slivinski, L.W. et Miles, J. (1996)**²⁶ ont innové en tenant compte du contexte de travail comme les niveaux hiérarchiques, les rôles, le cycle de vie de l'organisation et la culture organisationnelle pour établir **le profil global de compétences (PGC)** du personnel cadre de la Fonction publique du Canada. Le PGC comprend aussi une gamme de caractéristiques individuelles répartis en **huit catégories** soit:

- les aptitudes;
- les capacités et habiletés;
- les connaissances;
- les caractéristiques physiques;
- les styles;
- la personnalité;
- les principes, valeurs, convictions, attitudes et spiritualité et finalement;
- les intérêts personnels.

Chaque catégorie possède des regroupements spécifiques. Ces auteurs ont vu juste et leur étude est un apport important aux sciences de la gestion malgré un nombre élevé (plus de 65) de compétences dans leur profil générique.

²⁶Slivinski, L.W. et Miles, J. 1996. Profil de compétence: un modèle dans Centre de psychologie du personnel Commission de la fonction publique: Ottawa. 105p.

e. **St-Onge et al. (1998)** définissent le terme la compétence à partir de **trois** éléments : les **connaissances**, les **habiletés** et les **aptitudes** :

- Les connaissances représentent les renseignements portant sur des concepts, des faits ou une procédure et qui facilitent la réalisation d'une activité. Les habiletés sont définies par les capacités à exécuter des opérations avec adresse et précision.
- La capacité d'établir des objectifs, de déléguer la responsabilité des tâches au niveau souhaitable (pour un cadre) et d'organiser et présenter des idées de manière convaincante sont des exemples d'habiletés.
- les aptitudes font référence à une prédisposition naturelle. Les aptitudes cognitives, psychométriques, physiques ou sensorielles de même que perceptuelles, sont les principales aptitudes (**St-Onge et al, 1998**). Les compétences sont la mise en œuvre intégrée d'aptitudes, de traits de personnalité ainsi que de connaissances acquises tout en les combinant avec la culture et les stratégies de l'entreprise (Jolis, 2000)²⁷.

f. **Le modèle Foucher et Leduc (2001)** identifient les caractéristiques principales suivantes : « elle (une compétence) fait appel à plusieurs dimensions de l'individu, telles que des aptitudes, des connaissances et des habiletés; elle est une prédisposition à agir qui fait référence à un ensemble assez stable de caractéristiques durables dans le temps et pouvant se manifester dans des situations variées et; elle influence le rendement qui détermine si la compétence est maîtrisée »²⁸ (**p.28**).

Ce modèle s'appuie sur les travaux de Le Borteff (1994) qui conçoit la compétence comme un **savoir agir**: «c'est une construction, le résultat d'une combinaison pertinente entre plusieurs ressources» (dans Foucher et Leduc, 2001, p.30).

g. **Le modèle Si Tardif (2006)** définit la compétence comme « un savoir-agir complexe prenant appui sur la mobilisation et la combinaison efficaces d'une variété de ressources internes et externes à l'intérieur d'une famille de situations », d'autres auteurs, qui mettent en évidence le caractère global, évolutif ou inédit du terme, s'entendent sur d'autres définitions (Beckers, 2002 ; Depover, C. et Noël, B., 2005 ; Legendre, 2004 ; Perrenoud, 1999; Roegiers, 2000).

²⁷JOLIS, N. 2000. La compétence au cœur du succès de votre entreprise, Éditions d'Organisation: Paris, 288 p.

²⁸FOUCHER, R. et F. LEDUC. 2001. «Information générale sur les compétences» dans Domaines de pratique et compétences professionnelles des psychologues du travail et des organisations. Éditions Nouvelles AMS : Montréal. p.28

Section III :

Les niveaux d'analyse du concept de compétence

Section 03 : Les niveaux d'analyse du concept de compétence

3.1. Caractéristiques et modalités de repérage :

Les travaux de recherche qui ont appréhendé la compétence comme relevant d'un **processus dynamique, multidisciplinaire** et s'inscrivant dans différents **niveaux d'analyse** sont peu développés (Lampel, 2001 ; Marchesnay, 2002 ; Man et al, 2002 ; Bayad et Bourghuiba, 2006 ; El Mili, 2006 ; Aouni et Surlemont, 2007). A travers cette section, on essaye d'avancer de manière la plus globale et détaillée qu'il soit les différentes niveaux d'analyses possibles pour le concept de compétence.

Le tableau ci-dessous reprend les principales caractéristiques des définitions de la notion de compétences :

Tableau N° 02: Les caractéristiques récurrentes des compétences

Caractéristiques récurrentes de la compétence	Justifications	Auteurs
Principe de spécificité	<i>La compétence est un attribut de la personne.</i>	Courpasson et Livian(1991), Stroobbants (1993), Nordhaug (1994)
Principe d'action	<i>La compétence se construit dans l'action.</i>	Meignant(1990), Gilbert&Parlier (1992), Le Boterf (1994), Malglaive(1994)
Principe de finalité	<i>La compétence s'exerce en fonction d'un objectif à atteindre. Être compétent implique d'avoir démontré une capacité à faire et à posséder des connaissances en vue de la réalisation d'un but à atteindre Référée ainsi à la réussite, la compétence est inséparable de la performance, qui n'est rien d'autre que l'action réussie dans un contexte donné.</i>	De Montmollin (1991), Gilbert et Thionville (1990), Le Bortef (1994), Leplat (1991), Gilbert et Parlier (1992)
Principe de contingence	<i>La compétence est fortement contingente à une situation de travail donnée et correspond donc à un contexte. Un individu n'est pas compétent en lui-même mais par rapport à quelque chose. En effet, des personnes qui possèdent des connaissances ou des capacités peuvent ne pas savoir les mobiliser de façon pertinente en situation de travail. Par conséquent, c'est la situation qui révèle les compétences réelles détenues par l'individu.</i>	De Montmollin (1984), Gilbert et Thionville (1990), Le Bortef (1994), Malglaive (1994), Zarifian (2001)
Principe Cognitif	<i>La compétence repose sur un ensemble de savoirs, plus précisément sur le triptyque " savoir, savoir-faire, savoir-être ".</i>	Courpasson & Livin (1991), Gilbert et Parlier(1992), Donnadiou et Denimal (1993), Nordhaug (1996), Durand (2000)

Principe combinatoire	<i>La compétence est une combinaison de savoirs, savoir-faire et savoir-être. La compétence est structurée, composée d'éléments en interaction dynamique les uns par rapport aux autres qu'elle combine. Elle relève de l'ordre du " savoir mobiliser ".</i>	Chomsky (1970), Leplat (1991), Aubret et al (1993), Le Boterf (1994), Lévy-Leboyer (1996)
Principe dynamique et cumulatif	<i>La compétence est un processus en construction permanente. Elle est en perpétuel renouvellement. Il faut voir en ce renouvellement un aspect cumulatif et non un renouvellement par destruction de la compétence antérieure. Dès lors, la compétence s'acquiert et se transmet par des processus d'apprentissage et de formation. Elle est porteuse d'une dynamique d'apprentissage</i>	Chomsky (1970), Leplat (1991), Gilbert et Parlier (1992), Donnadiou et Denimal (1993), Malglaive (1994), Durand (2000)
Principe de visibilité et de reconnaissance	<i>La compétence doit être reconnue par le regard d'autrui pour acquérir une crédibilité. Elle est un construit social.</i>	Gilbert et Thionville (1990), Merchiers et Pharo (1992), Aubret & al (1993), Le Boterf(1994), Parlier (2000)
Principe de Régularité	<i>La compétence suppose une régularité, une fiabilité dans son exercice. Elle doit s'inscrire dans la durée. Pour se faire, la compétence nécessite un renouvellement permanent, ce qui oblige à une maintenance si on ne veut pas la voir s'épuiser. Son exercice est alors nécessaire pour qu'elle se maintienne.</i>	De Montmollin (1991), Le Boterf (1994)

Source : Loufrani-Fedida²⁹ (2006, p.30)

Ce présent tableau montre de manière inductible le **degré de complexité** de la notion de compétence, ainsi que la **multiplicité des principes** qui chartérise cette dernière. La prise en compte de l'ensemble de ses principes dans **la compréhension et cratérisation de la compétence rend la démarche d'opérationnalisation** d'autant plus complexe que possible.

²⁹ LOUFRANI-FEDIDA Sabrina (2006), « MANAGEMENT DES COMPETENCES ET ORGANISATION PAR PROJETS : UNE MISE EN VALEUR DE LEUR ARTICULATION Analyse qualitative de quatre cas multisectoriels », thèse de doctorat à l'UNIVERSITE DE NICE-SOPHIA ANTIPOLIS INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

Tableau N° 03 : Les modalités de repérage des compétences d'après Grimand (2004)

Modalités de repérage des Compétences	Biais induits
Verbalisation et auto-description des compétences par les titulaires	Risque de sous ou survalorisation, consciente ou non, de certaines compétences au détriment d'autres. Paradoxe de l'expert : les connaissances acquises étant essentiellement de nature tacite, liées à l'expérience, consubstantielles à la pratique, elles sont difficiles à verbaliser.
Jugement hiérarchique : sollicitation -de l'encadrement pour décrire les compétences de leurs subordonnés	Tendance à se faire l'écho du travail prescrit plutôt que du travail réel. Il convient de s'assurer que l'encadrement témoigne d'une connaissance suffisamment aigüe du terrain.
Méthode des incidents critiques : repérage des aléas et dysfonctionnements susceptibles de survenir dans le cadre de l'emploi, ceux-ci étant censés agir comme " révélateurs " des compétences.	Méthode pouvant laisser supposer que la compétence ne s'exerce pas en situation routinière et qui aboutit à faire l'impasse des composantes de la compétence : résistance au stress, faculté d'anticipation, etc.
Observation directe : un ou plusieurs titulaires de l'emploi sont observés in situ, dans le cours de l'action, démarche censée objectiver le processus de repérage des compétences.	Le recours à l'observation directe suppose un degré de familiarisation minimal de l'observateur avec l'activité observée. Elle doit s'attacher à couvrir les périodes de fonctionnement normal comme perturbé. L'observation ne permet pas d'accéder aux activités mentales mobilisées par les salariés. En situation d'observation, les salariés sont enclins à modifier leur comportement, de sorte que l'on n'est pas sûr d'observer le travail réel.
Benchmarking : comparaison avec référentiels de compétences issus d'entreprises concurrentes ou œuvrant dans des contextes similaires.	Les référentiels exploités risquent d'être en décalage avec la culture d'entreprise ou les cultures de métiers existantes dans l'organisation.
Jugement externe : regard de l'utilisateur ou du client qu'il soit interne ou externe.	Risque de tirer le référentiel de compétences vers un niveau d'exigences trop élevé. Davantage destiné à alimenter la réflexion sur les compétences futures.

Source : Gimard³⁰ (2004, p.1643)

³⁰ Grimand A. (2004), « L'évaluation des compétences : paradoxes et faux-semblants d'une instrumentation », Actes du XV^e congrès de l'AGRH, Montréal, tome 3, 2004, pp. 1627-1649.

Dans le contexte des entreprises, l'analyse des compétences se situe à trois niveaux possibles: la compétence individuelle, se centrant sur « la connaissance et l'expérience d'un domaine dans lequel l'individu a reçu une reconnaissance collective » ; la compétence professionnelle, à savoir « la compétence de l'individu dans le monde du travail »; la compétence collective professionnelle, en considérant un « agrégat entre les compétences que possèdent les individus augmentées d'un « effet groupe » provenant de la dynamique collective des acteurs », la compétence organisationnelle enfin, à savoir « ce que l'entreprise satisfait par opposition à ce qu'elle possède », ses compétences clés, celles qui lui confèrent un avantage concurrentiel sur le marché (Le Boterf, 2000 ; Dejoux, 2002).

En effet, de nombreux auteurs s'accordent sur l'existence de trois niveaux distincts de compétence (Nordhaug, 1994, 1996 ; Dejoux, 2001 ; Sanchez, 2001) :

- le niveau **individuel**. Il est composé de la « compétence individuelle » rattachée à une personne quel que soit l'endroit où elle est mise en action (activités extra--professionnelles par exemple) et de la « compétence professionnelle » exercée dans une situation de travail ;
- le niveau **collectif**. Il s'articule autour de la notion de « compétence collective ». Il s'agit des compétences attribuées à un collectif de travail, à une équipe. Dès lors, elles apparaissent très souvent dans le cadre de la gestion de projet, des équipes autonomes ou semi-autonomes, des cercles qualité ou de façon informelle lorsque des groupes émergent autour d'un objectif professionnel ;
- le niveau **organisationnel**. Il fait référence aux « compétences organisationnelles », nommées également « compétences d'entreprise ». Ce sont les compétences appréhendées au niveau de l'entreprise dans sa globalité. De manière simplifiée, elles correspondent à ce que l'entreprise sait faire.

3.2. Les cadres d'analyse de la compétence :

3.2.1. La compétence individuelle

Les **années 1960-1970** voient apparaître de nouveaux types d'emploi requérant des qualifications spécifiques ainsi qu'une maîtrise de plusieurs postes, ce qui a mis en avant la notion de polyvalence tant exigée des employés³¹. L'analyse historique du travail explique les raisons qui ont conduit à l'émergence de la notion de compétence individuelle à travers l'évaluation des emplois, technique née aux Etats-Unis à l'époque de l'organisation scientifique du travail, prenait en considération le poste et non l'individu pour effectuer des classements hiérarchiques et calculer des rémunérations.

« La compétence s'analyse comme un ensemble de savoir-faire opérationnels validés, un savoir agir. ». « La compétence n'est pas un état, c'est un processus. L'opérateur compétent est celui qui est capable de mobiliser, de mettre en œuvre, de façon efficace, les différentes fonctions d'un système où interviennent des sources aussi diverses que des opérations de raisonnement, des connaissances, des activités de mémoire, des évaluations, des capacités relationnelles ou des schémas comportementaux. Elle se conjugue au gérondif » (Leboterf, 1994)³². « Elle définit les capacités d'une personne et a un caractère prédictif. Elle intègre des modalités variées, identifiables et utilisables dans différents contextes de gestion » (Aubert, Gilbert, Pigeyre, 1993)³³.

Gilbert et Parlier (1992)³⁴ définissent la compétence comme *« un ensemble de connaissances, capacités d'actions et de comportements structurés en fonction d'un but dans un type de situation donnée »*. La compétence est finalisée.

³¹C. Dejoux, « performance et gestion des compétences : une analyse fondée sur la théorie des ressources », in actes du VIIème congrès de l'AGRH, « performance et ressources humaines », Organisé par le centre interdisciplinaire de formation à la fonction personnel (CIFOP), les 24 et 25 octobre 1996, Paris, 554 pages, pp .149-152.

³²LE BOTERF G., « De la compétence » 1994 Ed. D'organisation p. 16-18, cité par PERETTI J.M., « Ressources humaines », Ed. VUIBERT, 7ème édition, 2002, 577 p.

³³AUBERT J., GILBERT Q., PIGEYRE F., « Savoir et prévoir, les compétences en question », PUF 1993, cité par PERETTI J.M., « Ressources humaines », Ed. VUIBERT, 7ème édition, 2002, 577 p.

³⁴GILBERT P. PARLIER M. « La gestion des compétences. Au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH » Personnel, 02/1992, n° 330 ANDCP p. 42-46

Pour Courpasson et Livian (1991)³⁵, **la compétence dans son acception récente est individuelle, liée à des caractéristiques personnelles du salarié ou de l'acteur.**

Dans son ouvrage, Bommensath (1987, p.31)³⁶ définit **la compétence des individus comme comprenant toujours** trois caractéristiques :

- Le savoir est un ensemble de savoirs finaux issus des filières de connaissances, un mix de savoirs techniques et managériaux ;
- Le savoir-faire est issu du fruit de l'expérience et de **l'apprentissage** ;
- le savoir-vivre est l'expression de la **synergie potentielle** des individus lorsqu'ils savent travailler en groupes.

D'autres auteurs ont apporté des éléments de compréhension de la **compétence individuelle**. Nous retenons, de toutes ces définitions, les **éléments constants** qui permettent de **définir la compétence individuelle**, que résume Dejoux (1996)³⁷ :

- Elle possède un caractère opératoire, finalisé par rapport à une situation de travail, à un projet ou à un objectif stratégique. La compétence n'existe que lorsqu'elle est mise en œuvre « on est compétent pour quelque chose » ;
- C'est une mise en situation (**principe d'action**) dans la mesure où elle n'a de sens que par rapport à l'action ;
- Elle est de nature contingente, **contextualisée**. Elle ne précède pas l'**action**, **elle lui est étroitement liée**. Elle ne s'exprime que par rapport à une situation de travail et évolue en fonction de ces situations ;
- Elle est un processus de construction permanente (**principe dynamique**) qui s'inscrit dans le temps.
- Elle est une construction de **nature combinatoire**. Elle met en jeu de nombreux éléments qui ne s'additionnent pas mais s'imbriquent comme un puzzle ;
- Elle est un construit social, en terme **d'interactions entre le sujet et son objet**. La compétence est le résultat d'une représentation que l'on se fait de la réalité et non celle de la recherche d'une réalité immuable ;

³⁵ COURPASSON D. LIVIAN YF., « Le développement récent de la notion de compétence. Glissement sémantique ou idéologie ? » Article parue dans la Revue de GRH, 10/1991 n° 1 Ed. ESKA p. 3-10

³⁶ BOMMENSATH M. « Manager l'intelligence de votre entreprise », Paris, Ed. d'Organisation, 1987

³⁷ DEJOUX C., « Organisation qualifiante et maturité en gestion des compétences » Colloque de l'AIMS, IAE Lille, 1996.

- Elle possède un **caractère transversal** dans la mesure où elle s'adapte parfaitement à des emplois polyfonctionnels. Elle sert de référence aux actions de formation, aux systèmes de rémunération et constitue le support à l'évaluation. Elle est un dénominateur commun pour l'ensemble des métiers d'un secteur professionnel. Elle est commune à une famille d'emplois. Elle n'est pas liée à une technicité particulière mais correspond à un élargissement du métier initial à cause de l'évolution de l'organisation ou du développement d'un produit ;
- Elle s'inscrit dans un **processus d'apprentissage** car les représentations et les styles cognitifs sont différents suivant les individus ;
- Elle est apprise par un apprentissage guidé, en formation initiale ou continue, ou par un apprentissage en formation continue ;
- Elle prend naissance à la suite de sa **reconnaissance par un collectif** sur le principe **normatif** du regard d'autrui. Elle fait référence au jugement des autres, de la hiérarchie. C'est la validation d'une compétence qui rend compétent ;
- Elle possède une **face cachée**. La **partie visible** correspond aux capacités, aux savoir et aux attitudes. La partie **invisible** renvoie au rôle social, à l'image de soi, aux motivations, à la passion, aux valeurs... ;
- Elle a une utilité économique. Elle est une ressource à maximiser en fonction des choix stratégiques de l'entreprise. Pour l'individu, elle lui permet de se valoriser à l'extérieur du contexte professionnel. Elle lui permet de gérer sa trajectoire professionnelle de manière **proactive et volontariste**

Les auteurs qui ont défini la compétence individuelle se répartissent en deux catégories :

- Ceux qui la définissent sans lien particulier avec sa mise en œuvre effective ;
- Ceux qui estiment que la compétence n'a de signification que par rapport à son exercice dans une activité professionnelle réelle.

A titre d'illustration, nous citerons dans la première catégorie les auteurs suivants :

O. Gelinier (1987, p158)³⁸, pour qui la compétence est « *l'aptitude à atteindre des buts professionnels par des moyens professionnels* ».

Y. Cannac (1987, p.16)³⁹, qui considère que la compétence professionnelle d'un individu est « *une combinaison de savoir, de savoir-faire, et de savoir-vivre. Elle est détenue par le professionnel qui investit et travaille prioritairement sur lui-même pour se développer, sachant que ses compétences d'aujourd'hui sont les performances de demain* ». Ainsi, pour cet auteur, la compétence est l'histoire d'une accumulation voulue, consciente et organisée.

C. Batal (1997, pp.150-155)⁴⁰, qui reconnaît l'existence de deux grandes catégorisations des compétences individuelles : celle qui est la plus couramment utilisée intégrant « *les savoirs, les savoir-faire, et les savoir-être* », et une seconde logique, très différente, qui distingue : « *les compétences générales, ou transversales, qui ne sont pas spécifiques à un métier et qui sont utiles dans plusieurs emplois ; les compétences professionnelles propres à une filière de métier particulière ; les compétences spécifiques propres à une structure qu'on ne retrouve pas ailleurs* ».

N. Jolis (1998, p.29)⁴¹, qui fait la distinction entre **quatre niveaux** de compétences individuelles : « *des compétences théoriques, des compétences pratiques, des compétences sociales et des compétences cognitives* ».

³⁸ O. GELINIER, (1987), « Modes informels de développement des compétences : l'expérience des P.M.E. performantes », 11 pages, cité in la CEGOS, « Développement des compétences et stratégies de l'entreprise », Editions d'Organisation, 203 pages

³⁹ Y. CANNAC, (1987), « les compétences de l'entreprise une nouvelle dimension du management », in la CEGOS, « Développement des compétences et stratégie de l'entreprise », 1987, Editions d'organisation, 175 pages, p.16.

⁴⁰ C. BATAL, (1997), « La gestion des ressources humaines dans le secteur public : l'analyse des métiers, des emplois et des compétences », 1997, Editions d'Organisation, 225 pages

⁴¹ Jolis, N. (1998), « compétences et compétitivité, la juste alliance » les Editions d'Organisation, 161 pages.

Parmi les auteurs qui relèvent de la deuxième catégorie, on retrouve, notamment :

L'auteur G. Leboterf (1994, pp.15-39)⁴², qui estime que la compétence est un atout et que l'incompétence risque de mener l'individu à la marginalisation.

Pour cet auteur, la compétence n'existe que dans sa mise en œuvre dans des actes réels. Il souligne qu'il « ne suffit pas qu'une personne possède des connaissances ou des capacités pour qu'elle soit qualifiée de compétente. Mais encore faut-il qu'elle les mobilise de façon pertinente, au moment opportun, dans une situation de travail ».

Il défend l'idée selon laquelle, les connaissances, les capacités cognitives et les capacités intellectuelles constituent des ressources qui permettent de mettre en œuvre la compétence selon un processus dynamique de construction et de reconstruction. Aussi, définit-il la compétence individuelle comme étant "un savoir agir reconnu". Toute compétence, pour exister, suppose le jugement d'autrui. Le regard d'autrui devient une validation normative. Cette définition renvoie à la problématique de détermination des critères sur lesquels autrui fondera son jugement.

D. Jedliczka et G. Delahaye (1994, pp.26-31)⁴³, dont l'acception rejoint celle de C. L-Leboyer, considèrent que la compétence est « un ensemble de capacités et de connaissances mises en œuvre par un individu dans un environnement donné, tel que les situations professionnelles ».

A. Meignant (1995, p.20)⁴⁴, qui retient la définition de la sidérurgie française, considère la compétence individuelle comme un « *savoir-faire opérationnel validé* ». Cet auteur estime que cette définition est convenable dans la mesure où elle contient l'essentiel de la problématique :

- Savoir-faire : car il n'existe de compétence qu'en acte ;
- Opérationnel : veut dire mise en situation et légitimité à mettre en œuvre ;
- Validé : socialement reconnu (attestation du milieu professionnel).

⁴² G. Leboterf, « De la compétence, essai sur un attracteur étrange », pp.15-39.

⁴³ D. JEDLICZKA et G. DELAHAYE, « Compétences et alternances », Ed Liaisons, 1994, 167 pages, pp.26-31

⁴⁴ A. MEIGNANT, « les compétences de la fonction des ressources humaines », 1995 Paris Liaisons et Convergences

Selon M. Boyé et G. Ropert (1995, pp.68-69)⁴⁵, la compétence comme « *une capacité à agir dans un environnement professionnel donné* ». Elle correspond au rapprochement entre des savoirs maîtrisés, un potentiel individuel et une organisation du travail, laquelle distribue la légitimité à exercer ce savoir.

C. Dejoux (1996, p.150)⁴⁶ qui, en essayant de trouver un lien entre la compétence individuelle et le milieu organisationnel, a situé la compétence individuelle « *au carrefour d'un vaste champ sémantique comprenant les notions de capacité, de professionnalité, d'activité, de métier, d'emploi, de savoirs cognitifs et de qualification* ».

C. L-LeBoterf (1996, pp.21-36)⁴⁷, qui considère que les compétences sont « *des répertoires de comportements que certaines personnes maîtrisent mieux que d'autres, ce qui les rend efficaces dans une situation donnée. Ces comportements sont observables dans la réalité quotidienne du travail et également dans des situations-test. Ils mettent en œuvre, de manière intégrée, des aptitudes, des traits de personnalité, des connaissances acquises* ». Dans cette définition, l'auteur met l'accent notamment sur la notion de comportements humains réellement investis et observés dans une situation professionnelle donnée.

Pour D. Pemartin (1999, p.124)⁴⁸, qui définit que la compétence « est un savoir combinatoire de ses ressources propres et de celles de l'environnement que le salarié mobilise pour gérer les situations auxquelles il est confronté ». La compétence se développe dans l'action, elle est donc à l'interface entre l'individuel et l'organisationnel.

L'analyse du contenu de toutes les définitions proposées ci-dessus permet de sélectionner quelques **invariants symptomatiques** qui synthétisent les caractéristiques de la compétence individuelle, et rejoint la définition les **éléments constants** qui permettent de **définir la compétence individuelle**, que résume **Dejoux (1996)**⁴⁹ :

⁴⁵ M. Boyé et G. Ropert, « Gérer les compétences dans les services publics », Editions d'organisation, 1995, 203 pages, pp.68-69.

⁴⁶ibid, p.150.

⁴⁷ C. L-LEBOYER, « la gestion des compétences », Editions d'Organisation, 1996, 163 pages, pp. 21-36

⁴⁸ D. PEMARTIN, « gérer par les compétences ou comment réussir autrement ? », 1999 Editions Management

⁴⁹ DEJOUX C., « Organisation qualifiante et maturité en gestion des compétences » Colloque de l'AIMS, IAE Lille, 1996.

- la compétence individuelle est un **attribut spécifique** de l'être humain ;
- la compétence est un phénomène **dynamique et évolutif** qui se construit dans le temps. Elle résulte d'une **expérience** et apparaît comme une combinaison pertinente de savoir, de savoir-faire, et de savoir-être ;
- la compétence doit être **validée** et **reconnue** par autrui pour acquérir une **crédibilité**.
- la compétence n'est pas un concept abstrait, elle est identifiée par sa mise en œuvre dans des situations réelles de travail ;
- la compétence n'est pas définie dans l'absolu, elle est **contingente** et **contextualisée** par rapport à une finalité ;
- la compétence ne peut être maintenue et développée que si elle est mise en œuvre d'une manière **régulière** ;
- la compétence est **transférable** dans le cadre d'un processus **d'apprentissage individuel** et/ ou **organisationnel**; une compétence individuelle peut alors devenir une **compétence collective** ;
- la compétence est **indissociable** d'un mode de management qui place les personnes en situation de responsabilité.

Ainsi, le concept de compétence individuelle fait l'objet d'un nombre important de définitions dans la littérature, et à partir des ses éléments **constants** qui permettent de **définir** la **compétence individuelle** Nous avons choisi de retenir la définition suivante : la compétence individuelle a un caractère combinatoire et contextuel : un individu, en fonction de sa représentation de la situation, combine un ensemble d'éléments qu'il a appris, dans le but de mener à bien une activité professionnelle. La compétence revêt une dimension sociale importante, ainsi, nous ne parlerons de compétence que si elle a été reconnue socialement. La compétence, si elle est mise en œuvre, a un caractère permanent. Elle résulte d'un processus d'apprentissage. La compétence individuelle est un concept complexe, multidimensionnel, qui possède plusieurs composantes.

3.2.2. La compétence collective :

Elle apparaît progressivement dans le champ de la gestion au cours de la **décennie 1990**. Son émergence peut être corrélée à la prise de conscience de l'aspect essentiel de la coopération, notamment transversale, dans la performance (par exemple, Aoki, 1988 ou Veltz et Zarifian, 1993, 1994). Même si c'est un concept utilisé de plus en plus fréquemment en gestion, il est aujourd'hui, plus encore que le concept de compétence organisationnelle, un sujet polémique. Dans les travaux de recherche fondateurs portant spécifiquement sur la compétence collective (décennie 1994-2004), il existe une forte hétérogénéité en termes de définitions (pratiques communes et spécifiques, schéma coopératif de résolution de problèmes, savoir agir qui émergent d'une équipe...), d'objets d'analyse (observation des pratiques des acteurs, conditions d'émergence...) et d'unités d'analyse (groupe de réflexion, équipes opérationnelles, réseau de coopération...). Malgré leur hétérogénéité néanmoins, ces travaux font quasiment tous référence à certains résultats de recherches menées dans le domaine de l'ergonomie cognitive portant sur des situations de communication (passage de relais entre équipes opérationnelles, conversations entre pilotes aériens...).

Ces recherches révèlent l'existence de connaissances et de référentiels opératoires communs et rendent compte de représentations cognitives partagées par les membres d'une équipe au travers des notions d'image et de langage opératoire commun « les auteurs de référence proposés par **Dubois et Retour** ⁵⁰(1999, p. 229) ou **Wittorski**⁵¹(1994, p. 76) ». Cependant, en dehors de ce point commun, les recherches portant sur la compétence collective divergent beaucoup.

Les travaux de Wittorski (1994) mettent en évidence une capacité acquise par différents individus à travailler ensemble pour atteindre un objectif commun (schéma coopératif de résolution collective de problèmes).

Les travaux de Amherdt et al. (2000) sont aussi centrés sur les « savoirs agir » qui émergent des équipes de travail. A contrario, les travaux de Dubois et Retour (1999) mettent en évidence des pratiques similaires (modalités de réponse à une même situation) à différents opérateurs menant les mêmes tâches au sein d'une même entité et s'entraînant ponctuellement (modalités de coopération) dans les situations inhabituelles ou plus difficiles.

⁵⁰ DUBOIS M. et RETOUR D. (1999) « La compétence collective : validation empirique fondée sur les représentations opératoires de travail partagées », *Psychologie du Travail et des Organisations*, vol. 5, n° 1-2, pp. 225-243.

⁵¹ WITTORSKI R. (1994) « Analyse du travail et production de compétences collectives dans le contexte de changement organisationnel », Thèse de doctorat en science de l'éducation du Conservatoire Nationale des Arts et Métiers (Paris, France) et Université de Sherbrooke (Canada).

D'autres différences entre les approches peuvent être soulignées. Les travaux de Wittorski (1994) et de Amherdt et al. (2000) concernent le développement de compétences collectives et en analysent la dynamique. Dans ce cas, les travaux cherchent à appréhender ce qui a été acquis par le groupe grâce à un travail en commun. A contrario, les travaux de Dubois et Retour (1999), Bataille (1999) et Grosjean (2000) cherchent à appréhender les facteurs sur lesquels repose la compétence à un moment donné. Dans ce cas, la compétence est finalisée, c'est-à-dire que les auteurs cherchent à identifier des indicateurs permettant de présumer d'une compétence collective.

Pour finir, les travaux portant sur la compétence collective se divisent en deux catégories. La première réunit des recherches centrées sur une entité organisationnelle définie (l'équipe ou le groupe : Wittorski, 1994 ; Dubois et Retour, 1999 ; Amherdt et al. 2000).

Parallèlement, la seconde catégorie fait apparaître des collectifs plus ponctuels aux frontières plus floues : des réseaux de coopération (face à face) qui se mettent en place pour résoudre des problèmes (Bataille, 1999) ou des processus de coordination qui permettent à différents acteurs de rendre un service (Grosjean, 2000).

3.2.3 Le niveau organisationnel :

Il fait référence aux « compétences organisationnelles », nommées également « compétences d'entreprise ». Ce sont les compétences appréhendées au niveau de l'entreprise dans sa globalité. De manière simplifiée, elles correspondent à ce que l'entreprise sait faire. Depuis le début des années 1990, le concept de compétence organisationnelle est rapidement devenu l'un des concepts les plus populaires en sciences de gestion, et particulièrement dans le domaine de la stratégie avec le modèle des ressources et des compétences.

Selon Koeing (1999), le MRC abrite trois courants :

- la théorie des ressources (**Wernerfelt, 1984, 1989 ; Barney, 1991 ; Grant, 1991**),
- la théorie des compétences fondamentales (**Hamel & Prahalad, 1990, 1995**) ;
- la théorie des capacités dynamiques (**Teece & al., 1997**)⁵², ses auteurs définissent la notion de capacité dynamique comme « l'aptitude d'une firme à intégrer, construire, et reconfigurer ses compétences internes et externes pour faire face aux changements rapides de l'environnement » (**p. 516**)

⁵² TEECE D.J., PISANO G. & SHUEN A. (1997), « Dynamic Capabilities and Strategic Management », *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, pp. 509-533.

Dans le prolongement du MRC, une quatrième théorie a émergé : la théorie de la concurrence basée sur la compétence (**Sanchez & al., 1996**). Nous proposons d'étudier ici la façon dont ces différentes théories définissent et caractérisent la notion de compétence organisationnelle.

Née à la fin des années 1950 sous le terme de « capacité organisationnelle » (**Selznick, 1957 ; Penrose, 1959**), la compétence organisationnelle devient un concept courant en gestion dans la seconde partie des années 1980. En effet, c'est à cette époque que la théorie des ressources renouvelle le cadre conceptuel de l'analyse stratégique. L'avantage concurrentiel ne réside plus nécessairement dans l'exploitation d'une position dominante sur un marché mais dans la valorisation supérieure de ses ressources internes tant tangibles qu'intangibles.

Progressivement, la compétence organisationnelle apparaît dans la littérature stratégique comme un **savoir-faire distinctif** (« **distinctive capabilities** ») permettant à l'entreprise de se différencier et d'occuper une position dominante. En d'autres termes, elle se révèle être une source d'avantage concurrentiel. Apparaît dans les années 1990, le concept de « core competencies » largement diffusé par **Prahalad et Hamel (1990)**.

Au cours de la décennie qui suit, le concept fait l'objet d'un certain nombre de polémiques qui vont permettre de distinguer l'approche organisationnelle de l'approche stratégique.

En effet, l'environnement est analysé comme de plus en plus « turbulent », les produits deviennent plus rapidement caduques, les consommateurs plus infidèles. Il ne s'agit plus pour l'entreprise de cultiver une capacité à faire quelque chose et obtenir un avantage concurrentiel ponctuel sur le marché mais de développer une capacité à s'adapter aux évolutions du marché pour conserver dans le temps un avantage concurrentiel.

Le fait d'aborder les compétences sous l'angle de la concurrence a introduit la distinction entre compétence organisationnelle (selon la définition de Galbraith, 1994 : capacité de l'organisation à exécuter une tâche avec succès) et compétence stratégique (parmi les précédentes, celles qui permettent à l'entreprise d'obtenir un avantage concurrentiel sur un marché).

Tableau N° 04 : Caractéristiques liées le plus fréquemment au concept de compétence organisationnelle dans la littérature en stratégie et exemples d'auteurs de référence

<p>La compétence organisationnelle est fondée sur des routines tacites difficilement imitables</p>	<p><i>Pour Nelson et Winter (1992), la connaissance engendrée par l'apprentissage est incorporée dans des routines organisationnelles qui constituent des solutions efficaces à des problèmes particuliers. Elles sont de nature tacite et donc ne sont pas ou difficilement transférables. Les auteurs soulignent que les routines constituent des modèles, scénarii ou modalités d'interactions permettant aux acteurs de rentrer en contact de façon pertinente avec les autres acteurs au bon moment. Ces routines (formelles et informelles) sont mémorisées par les collectifs et construits au fur et à mesure de l'activité quotidienne par un principe de sélection (mémorisation des modèles efficaces). Le concept de routine organisationnelle est repris par de nombreux auteurs.</i></p>
<p>La compétence organisationnelle résulte de l'interaction entre des facteurs humains, organisationnels et techniques</p>	<p><i>Les compétences organisationnelles sont définies par Prahalad et Hamel (1990) comme le résultat d'apprentissages collectifs et en particulier ceux qui permettent à l'entreprise de savoir comment coordonner des savoir-faire et intégrer diverses technologies. C'est pourquoi, elles sont difficilement imitables. Il est, en effet, plus simple pour un concurrent de s'approprier une technologie mais beaucoup plus difficile de dupliquer des processus de coordination (« partern »), d'apprentissage et d'intégration. Les compétences organisationnelles résulteraient de l'interaction entre des ressources techniques, organisationnelles et humaines (par exemple, Chandler, 1990 ; Teece et Al., 1997).</i></p>
<p>La compétence organisationnelle permet la coordination pertinente de sacteurs</p>	<p><i>La compétence organisationnelle traduit la manière dont sont organisées au sein de l'entreprise les ressources physiques et humaines (Chandler, 1990, Nanda, 1996). Les compétences organisationnelles sont issues d'un processus par lequel les ressources sont utilisées et combinées au sein du contexte organisationnel avec les routines organisationnelles (Audreu et Ciborra, 1996). Les compétences organisationnelles sont constituées d'une combinaison de savoir-faire et de technologie (Lawler et Ledford, 1997), résultent de l'interaction entre une technologie, un apprentissage collectif et des processus organisationnels (Arregle, 1995 ; Collis, 1996) ou individus, technologies et autres ressources (Tarondeau et Wright, 1995).</i></p>

Source : Valéry Michaux⁵³ (2005, p.5)

⁵³ Michaux, V. (2005, 09). Performance collective et compétences individuelle, collective et organisationnelle : construction d'une grille d'analyse unifiée. Communication présentée à la 16ème Conférence de l'AGRH, Paris, France

Les compétences qui semblent, selon ces études, posséder le plus de liens avec la performance de l'entreprise sont: le fait de posséder une vision de l'entreprise, la capacité de déceler des opportunités et de les saisir et de posséder des compétences techniques et fonctionnelles dans le domaine de l'entreprise. Ces études démontrent qu'un manque de consensus demeure toujours lorsqu'il est question de savoir quelles sont les compétences essentielles chez un bon chef de PME et quels sont les liens entre ces mêmes compétences (individuelles, collectifs et organisationnelles) et la performance des entreprises. Certaines compétences sont plus présentes que d'autres, mais ce n'est pas suffisant. Pour ce qui est des liens avec la performance, ceux-ci ne sont pas des plus clairs. Cette conclusion peut amener de nouvelles pistes de recherche et permettre de valider ou non les résultats antérieurs. D'autres variables semblent aussi entrer en ligne de compte dans la relation entre les compétences du chef et la performance de l'entreprise, comme Heron et Robinson (1993) le suggèrent dans leur modèle conceptuel. Pour l'instant, le portrait idéal du chef d'entreprise ne semble pas encore dessiné.

Malgré leur bonne volonté, la plupart des chercheurs n'ont pas pu trouver quels comportements ou caractéristiques du chef d'entreprise permettent d'influencer la performance de l'entreprise. L'entrepreneuriat à succès dépend d'une combinaison de facteurs qui doivent être étudiés afin de mieux comprendre ce que ça prend pour être un bon chef et du même coup mieux connaître l'influence que cet individu possède sur la performance de l'entreprise.

Conclusion du chapitre :

Les travaux universitaires, mais aussi la réalité de tous les jours, le montrent: le concept de compétence a considérablement évolué. Dans ce chapitre, nous avons étudié le concept de compétence en retraçant la genèse et les origines de la notion au fil du temps, ainsi que les différentes facettes de ce dernier tout comme les trois niveaux d'analyse. Il en ressort de cela que la compétence est un terme polysémique et pluridisciplinaire.

La polysémie de ce terme s'explique en partie par sa généalogie, dans ce chapitre, nous avons proposé et défini grâce à une revue de littérature, le concept de compétence à travers ses différentes formes et facettes.

La notion de compétence est en effet étudiée par plusieurs disciplines telles que la linguistique, l'ergonomie, les sciences de l'éducation et de la formation, la psychologie de travail, tout comme le domaine de l'économie, ainsi que celui de la gestion dans laquelle la compétence prend une ampleur toute particulière dans le champ de recherche de la gestion des ressources humaines et de la stratégie d'entreprise.

Ayant fait, à travers ce chapitre, les choix théoriques de base liés à la notion de compétence en retenons la définition qui semble la **plus opératoire**, étant celle de **Le Botref (1994)** « la compétence n'est pas un état ou une connaissance possédée. Elle ne se réduit ni à un savoir, ni à un savoir-faire (...). Il n'y a de compétence que de compétence **en acte** (...). La compétence ne réside pas dans les ressources (connaissances, capacités...) à mobiliser mais dans la **mobilisation même de ces ressources** (...). Le concept de compétence désigne une **réalité dynamique, un processus, davantage qu'un état**. C'est en mettant en œuvre la compétence que l'on devient compétent (...). **La compétence fait ses preuves dans l'action** » (pp. 16-18), ceci est en total symbiose avec notre posture épistémologique du **constructivisme modéré**. Cette dernière nous semble appropriée pour cerner et appréhender la compétence au travers de sa **nature** et ses **conséquences**. Ainsi, la compétence est un **construit** psychologique, contrairement au comportement, est inféré et explique l'efficacité des comportements. Elle représente ce que la personne est **capable de faire**.

Cadre théorique de l'entrepreneuriat

Section I : l'entrepreneuriat : évolution historique et écoles de pensées

Section II : les champs de recherche en entrepreneuriat

Section III : les paradigmes de recherche en entrepreneuriat

Introduction au chapitre :

Ce présent chapitre aborde le cadre théorique et historique du champ de l'entrepreneuriat à travers une revue et un examen de la littérature. Dans cette perspective, le chapitre poursuit comme objectif de traiter de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche en présentant le champ d'intervention de cette nouvelle discipline, de son évolution pour conclure sur les différents paradigmes de recherche.

Dans ce sens, la première section présente les racines et évolution historique de l'entrepreneuriat tout comme de l'entrepreneur, à cet effet, une revue de littérature autour des différents courants de pensée pour situer le champ de recherche de l'entrepreneuriat dans son ensemble.

La seconde section traite des questions fondamentales de la recherche en entrepreneuriat ainsi que les définitions et les principaux thèmes de recherche.

La troisième section met en exergue les fondements théoriques de la discipline à travers les paradigmes qui semblent structurer et fédérer leurs efforts des chercheurs et spécialités du domaine.

Section I :

**L'entrepreneuriat : évolution historique et écoles de
pensées**

Section 01 : l'entrepreneuriat : évolution historique et écoles de pensées**1.1. Evolution historique de l'entrepreneuriat et de l'entrepreneur :**

L'entrepreneuriat est un **phénomène très ancien**. On faisait du commerce dans le temps des grecs et des romains, en Occident et en Orient dans les vieilles civilisations chinoises. Cependant, il faut reculer au **18^{ème} siècle** pour voir apparaître **les premières définitions** qui expliquaient le travail des banquiers et des artisans.

À cette époque la notion d'entrepreneuriat se référait à: « ... quelqu'un qui achète la matière première à un prix **certain** pour la revendre à un prix **incertain**. » (Cantillon, dans Filion, 1999).

Les économistes contemporains considèrent en général l'entrepreneur comme un leader dans les affaires ayant le **rôle clé** de stimuler la **croissance** économique et le **développement** (Gasse,1982)¹. Les études sur l'entrepreneuriat de cette époque suivaient une perspective économique où l'objectif principal était de faire des gains, de diminuer les coûts et d'augmenter les bénéfices.

De la sorte, il apparait impératif de survoler l'histoire pour voir comment a été peu à peu **défini l'entrepreneur** et **quel rôle chaque époque** lui assignait .En effet, divers auteurs (Laurent², 1989; Boutillier et Uzunidis, 1999³, etc.) ont étudié comment l'image de l'entrepreneur s'est construite au cours du temps.

Au moyen âge, le terme entrepreneur servirait à décrire une personne qui gérait de vastes chantiers de production. Dans ce cas, il ne **prenait pas de risque** mais se contentait de gérer le chantier en utilisant les ressources qui lui étaient fournies (Boutillier et Uzunidis, 1999).

Au **XVI siècle**, le terme entrepreneur se référait à quelqu'un qui engage et dirige une activité militaire.

¹ GASSE, Y.1982. «L'entrepreneur moderne: attributs et fonctions», Revue Internationale de Gestion : Montréal, vo1.7, No.4, p.3-10

²LAURANT, P. (1989). L'entrepreneur dans la pensée économique. Revue internationale P.M.E., 2(1) ,57-70.

³ BOUTILLIER, S., UZUNIDIS, D. (1999), La légende de l'entrepreneur : le capital social, ou comment vient l'esprit d'entreprise, Paris, Syros/La Découverte.

Au **XVII siècle** est apparu le concept de **risque lié à la notion d'entrepreneur**. Ce dernier entretenait une **relation contractuelle** avec les pouvoirs publics pour exécuter un service ou un bâtiment. Toutefois, le prix de contrat étant fixe et tout gain ou perte qui en résultait doit être assumé par l'entrepreneur. C'est au début de ce siècle que **les premières théories de l'entrepreneuriat** ont été élaborées. **L'entrepreneur est représenté comme un preneur de risques et détecteur d'opportunités**: il achète les matières premières, les transforme et les revend à quelqu'un d'autre.

En effet, Jacques SAVARY DES BRUSLONS dans son ouvrage le dictionnaire universel du commerce, publié à Paris (1723), donne aux mots entreprendre, entreprise et entrepreneur les sens suivants:

- **Entreprendre**: c'est se charger de la réussite d'une affaire, d'un négoce, d'une manufacture, d'un bâtiment, etc.
- **Entreprise**: se dit des ouvrages que les maîtres d'une affaire, d'une communauté de quelques arts ou métiers font sans avoir droit de les faire, et lorsqu'ils appartiennent aux maîtres d'un autre corps.
- **Entrepreneur**: celui qui entreprend un ouvrage, une manufacture, une entreprise de bâtiments.

Idem dans l'Encyclopédie, d'Alembert et Diderot (1755), l'entrepreneur est défini comme celui qui se charge d'un ouvrage.

Au XVIII siècle, une **distinction claire a été faite entre l'entrepreneur et le fournisseur de capitaux**. Ce dernier est la raison d'être des professionnels du capital risque contemporain. Le spécialiste du capital risque est un professionnel de la gestion financière qui investit en plaçant à risque une masse de fonds propres dans le but d'obtenir le taux élevé de rendement du capital investi.

Au XIX siècle et au début XX siècle, on **confondait** entre **entrepreneur** et **manager**: l'entrepreneur organise et fait fonctionner une entreprise en vue de réaliser un profit. Il s'investit tout en apportant son argent, son savoir-faire, son savoir d'être, ses talents, etc. Il assume toutes les charges inhérentes à l'activité de l'entreprise (achat des machines, paiement du personnel, etc.). Il est ainsi responsable de toute perte ou gain. Le reliquat net des recettes annuelles de l'entreprise après paiement des coûts lui reste (Ely et Hess, 1937)⁴.

⁴Ely, R. T. & Hess, R.H. (1937). Outlines of economics (L Med). New York : MacMillan

Au milieu du **XX siècle** est apparue la notion selon **laquelle l'entrepreneur est un innovateur** : il crée un nouveau produit ou quelque chose de différent possédant une valeur. Il lui consacre le temps et le travail nécessaire. Et, il assume les risques financiers et sociaux (Hisrich, 1988), et en contrepartie sa rétribution peut être pécuniaire ou personnelle.

Le concept a évolué avec la complexification de l'activité économique, le tableau ci-dessous permet de bien marquer l'évolution de la théorie de l'entrepreneuriat selon une perspective historique :

Tableau N° 05 : Evolution de la théorie de l'entrepreneuriat et du mot entrepreneur⁵

Moyen Age: acteur (action guerrière) et personne responsable de grands chantiers de production.
XVII siècle: personne qui supporte les risques de profit ou de perte dans un contrat à prix fixe avec les pouvoirs publics.
1725 : Richard Cantillon -distinction de la personne qui prend les risques et de celle qui fournit les capitaux.
1797: Beaudou -la personne qui supporte les risques, qui prévoit, supervise, organise et possède.
1803: Jean-Baptiste Say- les profits de l'entrepreneur sont distincts des profits du capital.
1876: Francis Walker -distinction entre les bailleurs de fonds qui reçoivent un intérêt et ceux dont le profit est dû à leurs compétences de gestionnaire
1934 : Joseph Schumpeter -l'entrepreneur est un innovateur, il met en œuvre une technologie inédite.
1964 : Peter Drucker- l'entrepreneur maximise les opportunités.
1975 : Albert Shapero- l'entrepreneur prend une initiative, organise des mécanismes socio-économiques et accepte le risque de l'échec.
1980 : Karl Vesper- les économistes, les psychologues, les praticiens de l'entreprise et les hommes politiques ne voient pas l'entrepreneur de la même façon.
1983: Gifford Pinchot- l'intrapreneur est un entrepreneur au sein d'une organisation préexistante.
1985: Robert Hisrich- l'entreprenance est le processus qui consiste à créer quelque chose de différent et possédant une valeur, en lui consacrant le temps et le travail nécessaires, en assumant les risques financiers, psychologiques et sociaux correspondants et à en recevoir les fruits sous formes de satisfaction pécuniaire et personnelle.

Source: Hisrich (1988, p.96)

⁵ Hisrich, R. (1988), "entrepreneurship et intrapreneurship: Methods for Creating New Companies That Have an Impact on the Economic Renaissance of Area", in Entrepreneurship, Intrapreneurship, and Venture Capital, Edition, Lexington

Les **bases historiques** de l'entrepreneuriat appartiennent, aux **sciences économiques**. Le concept d'entrepreneuriat apparaît dans la littérature économique à travers les écrits de Richard Cantillon (Landstrom, 1998 ; Filion, 1997). En effet, les approches fonctionnelles des économistes s'intéressent prioritairement aux effets de l'entrepreneuriat et au rôle de l'entrepreneur dans le développement du système économique (Fayolle, 2004).

Cantillon est le premier à présenter la fonction de l'entrepreneur et son importance dans le développement économique. Il souligne notamment, dans son analyse du phénomène entrepreneurial, le rôle de **l'incertitude et du risque**. L'entrepreneur de Cantillon « prend des risques dans la mesure où il s'engage vis-à-vis d'un tiers de façon ferme, alors qu'il n'a pas de garantie certaine de ce qu'il peut en attendre » (Boutillier, Uzunidis, 1999).

Jean-Baptiste Say est le deuxième économiste à s'être beaucoup intéressé aux activités de l'entrepreneur (Filion, 1997, p. 3). L'entrepreneur de Jean-Baptiste Say est avant tout un **preneur de risques** qui **investit** son **propre argent** et coordonne des **ressources** pour produire des biens. Il crée et développe des activités économiques pour son propre compte.

L'entrepreneur devient une figure centrale du développement économique avec la publication de la **Théorie de l'évolution économique** (Schumpeter, 1935). Pour Filion (1997) Schumpeter peut-être qualifié de **père du champ de l'entrepreneuriat**. **L'entrepreneur schumpétérien** est avant tout un **innovateur** et un **agent de changement** : « l'essence de l'entrepreneuriat se situe dans la perception et l'exploitation de nouvelles opportunités dans le domaine de l'entreprise... cela a toujours à faire avec l'apport d'un usage différent de ressources nationales qui sont soustraites de leur utilisation naturelle et sujettes à de nouvelles combinaisons ». L'entrepreneur prend donc des risques pour innover, notamment, en réalisant de nouvelles combinaisons productives (Schumpeter, 1935).

Ainsi, ça serait à Schumpeter (1934) que l'on devrait l'envol du champ d'étude de l'entrepreneuriat (dans Filion, 1999; Julien, 2000⁶). Il a associé très clairement l'entrepreneuriat à l'**innovation** et au fait d'accomplir des choses nouvelles et différentes.

⁶ JULIEN, P.A. 2000. L'entrepreneuriat au Québec. Les Éditions Transcontinental inc.: Montréal. 400p.

La définition de l'entrepreneur pour J. Schumpeter⁷(Extraits de la Théorie de l'évolution économique⁸, Librairie Dalloz 1935, deuxième édition) qui considère les *entrepreneurs comme étant les agents économiques dont la fonction est d'exécuter de nouvelles combinaisons et qui en sont l'élément actif.*

Ces concepts sont à la fois plus vastes et plus étroits que les concepts habituels. Plus vastes, car nous appelons entrepreneurs non seulement les agents économiques indépendants de l'économie d'échange, que l'on a l'habitude d'appeler ainsi, mais **encore tous ceux qui de fait remplissent la fonction constitutive de ce concept**, même si, comme cela arrive toujours plus souvent de nos jours, ils sont les employés dépendants d'une société par actions ou d'une firme privée tels les directeurs, les membres du comité directeur, ou même si leur puissance effective repose sur des bases étrangères. (..)Sont aussi entrepreneurs à nos yeux ceux qui n'ont **aucune relation durable avec une exploitation individuelle** et n'entrent en action que pour donner de nouvelles formes à des exploitations, tels pas mal de financiers, de fondateurs, de spécialistes du droit financier ou de techniciens. (...)Les concepts dont nous parlons sont plus étroits que les concepts habituels car ils n'englobent pas, comme c'est l'usage, tous les agents économiques indépendants, travaillant pour leur propre compte. **La propriété d'une exploitation - ou en général d'une fortune quelconque - n'est pas pour nous un signe essentiel** ” (Extraits des pages 330 et 331)Schumpeter estime que la possession de droits de propriété ou d'une fortune quelconque n'est pas suffisante pour tenir **le rôle d'entrepreneur**. L'actionnaire ou l'apporteur de capitaux ferait moins preuve **d'esprit d'entreprise** que d'un sens affirmé du placement financier. Mais surtout ce texte apporte une **définition de l'entrepreneur à la fois large et précise**. L'entrepreneur devient celui qui propose et exécute **de nouvelles combinaisons**. La définition est **large** puisque tout individu effectuant cette activité est pris en compte. Sa précision tient pourtant à la **définition rigoureuse** que Schumpeter donne des **nouvelles combinaisons**, qui annonce, peut-être, avec un demi-siècle d'avance la notion de marketing mix appliquée au système d'offre de l'entreprise : la manipulation active des variables définies par McCarthy comme les quatre P, renvoyant à la richesse possible des combinaisons de **biens, débouchés, sources d'offre et formes d'organisation définies par Schumpeter**.

⁷ FONROUGE Cécile, (2002) «Entrepreneur / manager : deux acteurs d'une même pièce», Université d'Evry Centre Pierre Naville UFR sciences sociales et de gestion, p.11

⁸Extraits de la Théorie de l'évolution économique, Librairie Dalloz 1935, deuxième édition

Ainsi, l'entrepreneur possède des **compétences de créateur de ressources et de valeur** en raison de sa **capacité** à exécuter et proposer des **nouvelles combinaisons d'offre**. Il est **fondamentalement un innovateur** qui se révèle dans les situations managériales qui exigent moins **d'optimiser l'existant** que de créer du nouveau (nouveau produit, nouvelle structure, nouveaux processus).

L'entrepreneuriat repose sur les postulats suivants :

- Il requiert l'existence d'**opportunités** ;
- Des **différences existent** entre les **personnes** ;
- Le rapport au **risque** (l'entrepreneur est risquophile) ;
- c'est un **processus** qui tresse des rapports avec des **activités d'innovation et d'organisation**.

L'entrepreneuriat ne nécessite pas forcément la création d'une nouvelle structure ; il n'est pas non plus forcément le fait d'une seule personne, et il n'est pas fatalement couronné de succès. Les entrepreneurs sont considérés comme des individus capables de construire une activité au regard des changements de la société en trouvant des manières d'exploiter économiquement les opportunités. Ils constituent à ce titre une des figures instituant en sciences des organisations⁹

⁹ Pesqueux. Y (2010), « Les figures de l'Autre en sciences des organisations » in J. Ardoino & G. Bertin (Eds), Figures de l'Autre, Téraèdre, Mayenne, 2010, pp. 319-314

1.2. Les courants de pensées de l'entrepreneuriat

Avant de situer le champ de recherche de l'entrepreneuriat **dans son ensemble**, il faut regarder **les différents courants de pensée, à cet effet, une revue de littérature permet d'en dégager les classifications et typologies suivantes :**

Cunningham et Lischeron (1991)¹⁰. Ils mettent en évidence **6 écoles de pensée** intervenant dans le champ de l'entrepreneuriat :

- La "**greatpersonschool**" pour laquelle les entrepreneurs sont nés entrepreneurs et ont des caractéristiques innées. Cette école s'intéresse d'ordinaire à des réussites spectaculaires ;
- La "**psychological characteristics school**" qui tente de découvrir les traits psychologiques particuliers des entrepreneurs ;
- La "**classical school**" mettant l'accent sur l'innovation et la créativité ;
- Le "**management school of entrepreneurship**" qui met en avant la poursuite d'opportunités et les techniques de gestion ;
- Le "**leadership school of entrepreneurship**" insistant sur les nécessaires qualités de leadership de l'entrepreneur ;
- L'**intrapreneurship school of entrepreneurship**" qui, comme son nom l'indique, s'intéresse aux intrapreneurs.

¹⁰ Cunningham B.J & Lischeron. J (1991), «Defining Entrepreneurship», Journal of Small Business Management, vol. 29, n° 1, pp. 45-61

Tableau N° 06 : Résumé des approches décrivant l'entrepreneur

Modèle Entrepreneurial	Principale idée	Proposition	Comportements et qualités	Situation
Courant de 'Great Person'	L'entrepreneur a une capacité intuitive - un sixième sens - et des traits et des instincts qu'il a depuis la naissance.	Sans cette intuition « innée », l'individu serait comme le reste des mortels qui « n'ont pas ce qu'il faut pour réussir ».	Intuition, vigueur, énergie, persistance, et estime de soi.	Démarrage
Courant des caractéristiques psychologiques	Les entrepreneurs ont des valeurs, des attitudes, et des besoins uniques qui les motivent.	Les gens se comportent selon leurs valeurs ; le comportement est le résultat des tentatives de satisfaire les besoins. -	Valeurs personnelles, prise de risque, besoin d'accomplissement, et autres.	Démarrage
Courant classique	La caractéristique centrale du comportement entrepreneurial est l'innovation.	L'aspect critique de l'entrepreneuriat réside dans l'action plutôt que dans le fait d'être propriétaire.	Innovation, créativité, et découverte.	Démarrage et croissance précoce
Courant de management	Les entrepreneurs sont les organisateurs d'une entreprise économique ; ils sont les gens qui organisent, possèdent, contrôlent, et assument le risque	Des entrepreneurs peuvent être développés ou formés aux fonctions techniques de la gestion.	Planification de la production, organisation du personnel, capitalisation, et établissement des budgets.	Croissance et maturité précoces

Courant de Leadership	Les entrepreneurs dirigent des personnes ; ils ont la capacité de s'adapter aux besoins des personnes.	Un entrepreneur ne peut pas accomplir seul ces buts, il dépend des autres.	Motiver, diriger, et gouverner	Croissance et maturité précoces
Courant d'intrapreneuriat	Les qualités entrepreneuriales peuvent être utiles dans des organismes complexes ; l'intrapreneuriat est le développement des unités indépendantes pour créer, lancer sur le marché, et élargir des services.	Les organismes doivent s'adapter pour survivre ; l'activité entrepreneuriale mène à la construction organisationnelle et transforme-les entrepreneurs en dirigeants.	Vigilance aux opportunités, décisions optimales.	Maturité et changement

Source : Cunningham & Lischeron, 1991

Une seconde classification des différents courants de pensées: l'approche des traits, l'approche environnementale, l'approche behaviorale, l'approche des intentions entrepreneuriales et la dernière, l'approche de l'entrepreneur naissant. Ci-dessous un aperçu plus détaillé de ses approches :

- **L'approche par les traits** : les tenants de cette approche s'intéressaient au phénomène de la création d'entreprise dans le but de **comprendre pourquoi**, dans des circonstances similaires, certaines personnes décidaient de se lancer en affaires alors que d'autres ne le font pas (Audet, 2001)¹¹.

Les résultats ont démontré que les individus qui **passaient à l'action** possédaient certains **traits de caractère** et une **personnalité propre** qui les distinguaient des autres.

Parmi les auteurs qui ont traité de ce sujet, notons McClelland (1961), HomadayetAboud (1971), Brockhaus et Horowitz (1986) et, Badey et Boyd (1987) (dans Audet, 2001).

- **L'approche environnementale** initie les premières études de l'école de pensée des behavioristes qui auront un impact important sur les autres recherches en entrepreneuriat.

Parmi les auteurs qui ont traité l'entrepreneuriat selon cette perspective Shapero et Sokol (1982) et Starr et Fondas (1992) exposent les variables du groupe d'appartenance, des expériences antérieures, les critiques et limites majeures adressés à cet approche se rapporte au manque d'explication du fait que des individus œuvrent dans des environnements identiques agissent de façon différente et à uniformiser le lien entre les conditions et le contexte de l'activité entrepreneuriale et le comportement de l'entrepreneur.

- **L'approche behavioriste**, apparue dans les **années 1970**, est populaire jusqu'au milieu des **années 1980** et occupe entièrement le champ d'étude de l'entrepreneuriat.

¹¹ AUDET, J. (2001). Une étude des aspirations entrepreneuriales d'étudiants universitaires québécois : Seront-ils des entrepreneurs de demain ? Projet de recherche, Concordia University, ASAC 2001 : London, Ontario, p.31-40

Cette **troisième école de pensée** s'est développée autour de l'idée que le champ de recherche de l'entrepreneuriat doit s'**articuler** autour des concepts d'**habiletés** et de **compétences** qu'un **individu** doit posséder avant de pouvoir créer son entreprise.

De plus, elle n'est pas étrangère au développement des nombreuses études en sciences du comportement et aux nombreux travaux de McClelland. Selon ce dernier, l'influence des modèles sur les générations précédant un apogée entrepreneurial aurait été déterminante, puisque le rôle joué par les modèles et les héros dans l'histoire est depuis considéré comme un **concept explicatif** de l'entrepreneuriat (Filion, 1999).

En reliant les résultats des études sur les comportements et les habiletés, les behavioristes ont cherché dans un premier temps à savoir «*Qui est l'entrepreneur ?*».

Jusqu'aux **années 1990**, l'influence de l'approche behavioriste a entraîné les chercheurs vers une prolifération d'études traitant des **caractéristiques** et des **traits de personnalité des entrepreneurs**. Mais malgré des résultats forts impressionnants à certains moments, **aucune étude n'a pu établir un profil psychologique de l'entrepreneur** (Filion, 1999).

Finalement, questionnant la pertinence de poursuivre autant de recherches pour savoir «*Qui est l'entrepreneur ?* », les chercheurs ont suggéré que la principale question de recherche devienne «*Que fait l'entrepreneur ?*».

Sur cette lancée, l'entrepreneuriat devient, vers la **fin des années 1980**, un **sujet d'étude** dans **presque toutes les disciplines**.

L'entrepreneuriat est alors un courant de pensée qui valorise l'appropriation et la gestion de ressources humaines et matérielles dans le but de créer, de développer et d'implanter des solutions permettant de répondre aux besoins des individus (Gasse, 1982). Les résultats des diverses études prennent des formes telles que l'établissement de profils entrepreneuriaux (Filion, 1999), les listes de caractéristiques entrepreneuriales (Filion, 1988; Gasse, 1982) et l'on s'attaque à la **définition de profils de compétences propres** aux entrepreneurs (Spencer & Spencer, 1993)¹².

¹² SPENCER, L.M. et S.M. SPENCER. 1993. Competence at work : models for superior performance. John Wiley & Sons, Inc: New York, 372p

Cette **approche oriente** les chercheurs vers **l'étude du processus** menant à la création d'une entreprise ainsi que vers les actions et décisions que l'entrepreneur en devenir devra poser s'il veut que son projet devienne une réalité (Carter, Gardner et Reynolds, 1995; dans Audet, 2001).

- La **quatrième école de pensée** est identifiée par l'approche des **intentions entrepreneuriales**.

Ses **bases théoriques**, selon Audet (2001), ont été **empruntées** à la **psychologie sociale**, plus précisément à la théorie des **comportements planifiés** « theory of planned behavior » d'Adjen (1991), dans Audet, 2001). Selon cette théorie, tout comportement qui nécessite une certaine planification peut être prédit par l'intention d'avoir ce comportement (dans Audet, 2001).

Cette approche vise à étudier les intentions avant même qu'un comportement ait été observé.

- La dernière école de pensée **l'approche de «l'entrepreneur naissant»** a la particularité de se concentrer sur la période de gestation du projet d'entreprise, soit à partir du moment où **l'aspirant entrepreneur** commence à concrétiser son projet et ce, jusqu'à son accomplissement (Reynolds et Miller, 1992).

Dans ce type de **recherche longitudinale**, la perspective adoptée est très large. Elle vise tant les comportements, les habiletés, les attitudes et les aptitudes des aspirants entrepreneurs que **l'environnement** dans lequel ils évoluent ou posent des gestes et des actions dans le cours du **processus** de création d'entreprise (Audet, 2001).

Cette dernière approche est particulièrement intéressante dans le cadre de cette recherche puisqu'elle **étudie l'entrepreneur en devenir**, c'est à dire à partir du moment où une **idée de projet jaillit dans sa tête**.

Banaon (2015)¹³ propose la typologie suivante des courants de pensée en matière d'entrepreneuriat au regard des questions construites autour du fait de savoir qui est l'entrepreneur et sur ce qu'il fait. Les deux premières écoles mettent l'accent sur les traits, l'«école classique» sur l'aptitude à détecter et exploiter les opportunités, les «écoles du management et du leadership» sur l'analyse de **la praxis et l'organizing** et la dernière sur le contexte « **d'action entrepreneurial** » :

- **L'«école des traits»** met l'accent sur des caractéristiques personnelles et des valeurs individuelles spécifiques. L'entrepreneur cherche à satisfaire un besoin (d'appartenance, de réalisation ou d'estime de soi). Cette approche peut être qualifiée de psychologique
- **L'«école classique»** est fondée sur les travaux de deux auteurs d'origine autrichienne: **J. A. Schumpeter et I. M. Kirzner**. L'entrepreneur se caractérise par son aptitude à créer, innover, détecter et saisir de nouvelles opportunités. Il crée ses opportunités en prenant des risques.
- **L'«école du management»** met en avant l'action organisatrice de l'entrepreneur (W. D. Bygrave & C. W. Hofer)¹⁴ qui se concrétise par la saisie d'opportunités en utilisant les logiques d'organisation et de management permettant de fonder leur business model. Il ne s'agit plus de mettre en avant des caractéristiques personnelles mais des compétences qui peuvent s'acquérir par apprentissage.
- **L'«école du leadership»** met en avant l'interaction qui opère entre le groupe et l'entrepreneur qui possède la capacité d'adapter son attitude aux besoins des autres au regard de figures telles que celle de leader of people. Ce courant de pensée met en avant une perspective issue de la psychologie sociale.
- **L'«école de l'«intrapreneuriat»** part du constat de la dimension étouffante des grandes organisations en matière entrepreneuriale. Trois consultants suédois (Gustaf Delin, Tennart Boksjo et Sven Atterhed) vont fonder en 1975 **le groupe Foresight** qui entend aider les grandes entreprises à développer leur potentiel entrepreneurial. L'intrapreneuriat constitue une modalité de gestion des ressources,

¹³BANAON. C, (2015), «Les différents courants de recherche et approches de la figure de l'entrepreneur», Document de travail, CNAM, Paris

¹⁴ Bygrave, W.D & Hofer, C. W., «Theorizing about Entrepreneurship», Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 16, n° 2, 1991, pp. 13-22

humaines permettant à des employés d'entreprendre à l'intérieur et autour de l'entreprise.

En s'inspirant des travaux de H. H. Stevenson & J. C. Jarillo ¹⁵(What on Ear this he doing? Why on Ear this he doing? How on Ear this he doing?); A. Fayolle synthétise les différentes typologies des courants de pensées en entrepreneuriat sous formes de trois approches :

Figure N° 02: Vue organisée et synthétique des recherches en entrepreneuriat, Extrait de Fayolle (2002)¹⁶

Question Principale	What Approche fonctionnelle	Who/ Why Approches sur les individus	How Approches sur les processus
Echelle du temps	200 dernières années	Depuis le début des années 50	Depuis le début des années 90
Domaine scientifique principale	Economie	Psychologie, sociologie, psychologie cognitive, Anthropologie sociale	Sciences de Gestion, Sciences de l'action, Théorie des organisations
Objet d'étude	Fonction de l'entrepreneur	Caractéristiques personnelles ; Traits des individus entrepreneurs et entrepreneurs potentiels	Processus de création d'une nouvelle activité ou d'une nouvelle organisation
Hypothèse de base	L'entrepreneur joue/ne joue pas un rôle important dans la croissance économique	Les entrepreneurs sont différents des non entrepreneurs	Les processus entrepreneuriaux sont différents les uns des autres

Source : Aziz BOUSLIKHANE (2001, p.85)

¹⁵ Stevenson, H.H. & Jarillo, C.J, (1990), «A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management», Strategic Management Journal, vol. 11,Special Issue: Corporate Entrepreneurship, Summer, 1990, pp. 17-28

¹⁶Du champ de l'entrepreneuriat à l'étude du processus entrepreneurial : quelques idées et pistes de recherche

Section II :

Les champs de recherche en entrepreneuriat

Section 02 : les champs de recherche en entrepreneuriat

2.1. Questions fondamentales de la recherche en entrepreneuriat

Le champ de l'entrepreneuriat est un domaine qui englobe plusieurs courants de pensées et de réflexions académiques, mais qui manque d'un « cadre unificateur ». En effet, le champ de l'entrepreneuriat a été étudié selon trois approches principales (trois questions fondamentales peuvent résumer une grande partie de l'activité de recherche en entrepreneuriat¹⁷). L'entrepreneur, l'environnement et l'acte d'entreprendre. Ceci prend forme sous différentes facettes présenté dans le tableau qui suit :

Tableau N° 07: Les trois facettes de l'entrepreneuriat

	Interrogations Soulevées	Théories de base	Contribution	Limites
Contexte	-Quel est le rôle de l'entrepreneur dans le développement économique ? - Quelles sont-les conditions nécessaires pour favoriser l'entrepreneuriat ?	-L'approche économique, culturelle, sociologique, anthropologique et l'écologie des populations	-Etablir une relation entre l'entrepreneur et la croissance économique. L'entrepreneuriat est induit par des facteurs socioculturels	L'entrepreneur est marginalisé en tant qu'acteur : il n'est qu'une fonction économique -Echec dans l'établissement d'un comportement de l'entrepreneur -L'entrepreneur est doté d'une marge de liberté très limitée
Acteur	-Qui est l'entrepreneur ? -En quoi il est différent des autres ? -Quel est son profil psychologique ?	-Approche psychologique et démographique	-Le comportement entrepreneurial est animé par des motivations et des traits de personnalité -Importance de l'individu	-Difficulté d'établir un profil type de l'entrepreneur

¹⁷DANJOU, I., (2002), "L'entrepreneuriat: un champ fertile à la recherche de son unite", Revue Française de Gestion, n°138, p.109-125.

<p>Activité et processus entrepreneurial</p>	<p>-Que fait l'entrepreneur ? -Qu'est-ce qui caractérise un projet d'entrepreneur ? -Quelles sont les tâches nécessaires pour établir avec succès une organisation?</p>	<p>-Théorie des organisations, théories managériales</p>	<p>L'entrepreneuriat est présenté comme un comportement qui se décline en actions</p>	<p>-On ne peut pas appréhender comment le comportement entrepreneurial se forge dans toute son originalité</p>
--	---	--	---	--

Source: Inspiré de Danjou (2002)

Pendant ces dernières décennies, les préoccupations des chercheurs et des décideurs, dans les pays développés comme dans ceux étant en voie de développement, se sont de plus en plus rapportées au rôle de l'entrepreneuriat dans le développement économique et social (Boutiller, Uzunidis, 1994)¹⁸. De cela l'entrepreneuriat est considéré comme un instrument clé permettant d'améliorer la compétitivité entre les nations, de favoriser la croissance économique et d'accroître les possibilités d'emploi. Chercheurs et preneurs de décisions s'accordent pour dire qu'une économie entrepreneuriale est une économie dynamique et innovatrice, c'est-à-dire qui expérimente de nouvelles idées, de nouveaux produits ou processus, ce qui lui permet de se renouveler.

¹⁸BOURGUIBA Malek. (2007) De l'intention à l'action entrepreneuriale: approche comparative auprès de TPE françaises et tunisiennes. Gestion et management. Thèse de Doctorat ès Nouveau Régime Sciences de Gestion de l'Université Nancy 2.

Tableau N° 08 : L'entrepreneuriat : un champ de recherche multidisciplinaire

Discipline	Niveau d'analyse	Unité d'analyse	Exemple de questions posées
Psychosociologie	Individuel	L'entrepreneur	Comment un entrepreneur se distingue-t-il? Qui devient un entrepreneur? Quelles sont les motivations pour devenir un entrepreneur?
Comportement Organisationnel	individuel/ organisationnel	L'organisation Entrepreneuriale	Comment les changements se font-ils dans les organisations? Comment l'entrepreneur influence-t-il les autres acteurs? Comment les autres parties prenantes influencent l'organisation?
Sciences administratives	L'entreprise	Le fonctionnement et la stratégie des entreprises	Comment démarre-t-on une nouvelle entreprise et comment la gère-t-on?
Théorie inter-organisationnelle	Relation entre l'organisation et son environnement (méso)	Les réseaux, le capital social	Comment l'entrepreneur utilise-t-il ses réseaux personnels et obtient-il les ressources dont il a besoin?
Théorie écologique de population	Le secteur industriel	Les processus évolutifs des organisations et des populations	Qu'est-ce qui caractérise la survie, le développement et le décès des nouvelles entreprises? Quels facteurs environnementaux influencent la création et le maintien des nouvelles entreprises?
Sociologie	Société	Le système social	Comment le démarrage et la croissance d'une entreprise sont-ils considérés dans la société? Quel rôle l'entrepreneur assume-t-il dans la société? Quel est le rôle de l'environnement social dans le processus entrepreneurial?
Anthropologie sociale	Société	La culture du système	Comment les nouvelles connaissances sont-elles transférées aux entrepreneurs et aux entreprises?
Économie	Société	Le système économique	Quelles sont les retombées économiques de l'entrepreneuriat?

Source : Landström (1999, p.16)¹⁹

¹⁹Landström, H. (1999). *The Roots of Entrepreneurship Research*, New England Journal of Entrepreneurship, vol. 2, n° 2, p. 9-20.

2.2. Définitions et thèmes de recherche en entrepreneuriat :

Hernandez (1999 : 17), « *L'entrepreneur est le sujet, l'acteur, et la création d'entreprise, le résultat de son action. Aussi l'entrepreneuriat ne peut-il être défini qu'en faisant référence à l'entrepreneur* ». L'entrepreneur est défini comme une **personne innovante**, à la recherche d'une **opportunité** qui lui permet de créer ou reprendre une organisation afin d'offrir du travail et générer des profits (Schumpeter, 1975 ; Bruyat, 1993 ; Bygrave et Hofer, 1991 et Verstraete, 2000).

L'entrepreneuriat est devenu un **champ de recherche à part entière** mais aussi une pratique très importante dans un monde où les petites et moyennes entreprises tout comme les startups acquièrent un rôle de plus en plus important dans la vie économique.

Le domaine de l'entrepreneuriat reste néanmoins jeune, c'est un domaine de recherche en stade d'adolescence (Verstraete et Fayolle, 2004). Cette jeunesse permet de vastes possibilités d'exploitation. Malgré son importance et en raison de la variété de son champ, l'entrepreneuriat est encore loin d'être limité par une définition universelle et précise²⁰.

Le tableau ci-dessous dresse un panorama sur les différentes définitions données à l'entrepreneuriat

Tableau N° 09: Les définitions de l'entrepreneuriat

Définition(s)	Source(s)
L'entrepreneuriat représente la création d'une nouvelle entreprise.	Low et MacMillan (1988)
L'entrepreneuriat est la création d'une nouvelle organisation.	Gartner (1989; 1990)
L'entrepreneuriat est un processus impliquant toutes les fonctions, activités et actions permettant la détection d'occasions et leur exploitation, par une création d'entreprise.	Bygrave et Hofer (1991)
L'entrepreneuriat est le processus permettant à un ou à plusieurs individus d'utiliser un ensemble de ressources leur permettant d'exploiter les opportunités détectées sur le marché. Cela peut se produire dans tout contexte organisationnel et avoir plusieurs conséquences, comme la création d'une nouvelle entreprise ou la création de nouveaux produits, services, procédés et processus de gestion.	Morris (1998)

²⁰ (Gartner, 1995 : 69) : "I think that those who are familiar with some of my previous writings on entrepreneurship (Gartner, 1985, 1988, 1989, 1990) are aware that the domain of entrepreneurship that interests me is focused on the phenomenon of organization creation

L'entrepreneuriat représente toute tentative de la part d'un ou de plusieurs individus (équipe) de créer une nouvelle entreprise, qu'il s'agisse de son propre emploi (travail autonome), d'une nouvelle entreprise, ou de l'expansion d'une entreprise existante.	GEM (1999)
L'entrepreneuriat est le champ qui étudie la pratique des entrepreneurs : leurs activités, leurs caractéristiques, les effets économiques et sociaux de leurs comportements ainsi que les modes de soutien qui leur sont apportés pour faciliter l'expression d'activités entrepreneuriales.	Filion (1999)
L'entrepreneuriat est un champ incluant le processus de d'identification, d'évaluation et d'exploitation d'opportunités, de même que les individus qui les détectent, les évaluent et les exploitent.	Shane et Venkataraman (2000)
L'entrepreneuriat représente un état d'esprit ainsi que le processus de création et de développement de l'activité économique par la combinaison de la prise de risque, de la créativité et/ou de l'innovation et d'une saine gestion dans une organisation nouvelle ou existante.	Commission européenne (2003)
L'entrepreneuriat relève de l'initiative portée par un individu (ou de plusieurs individus s'associant pour l'occasion) dont le profil n'est pas forcément d'ordre pécuniaire, forgeant ou saisissant une occasion d'affaires (du moins ce qui est considéré comme tel), par l'impulsion d'une organisation pouvant faire naître une ou plusieurs entités et créant de la valeur nouvelle (plus forte dans le cas d'une innovation) pour les parties prenantes du projet.	Verstraete et Fayolle (2004)
L'entrepreneuriat résulte de la volonté d'un ou de plusieurs individus, œuvrant ou non dans une même entreprise, de percevoir et d'exploiter de nouvelles occasions (nouveaux produits, nouvelles méthodes de production, nouveaux processus de gestion, nouveaux marchés, etc.), cela malgré l'incertitude liée à ces projets et aux ressources mises à leur disposition.	Caree et Thurik (2005)
L'activité entrepreneuriale est une fonction à l'intérieur du sous-système économique de la société. Cette fonction, en plus de sa composante primordiale qui est économique, a des répercussions sur le plan social, culturel, environnemental et politique. Elle est incarnée par des personnes. Ces personnes jouent un rôle social qui appartient à la sphère entrepreneuriale en vertu de droits de propriété qu'ils détiennent à l'égard d'une ou de plusieurs entreprises, ou de postes qu'ils occupent dans la gestion d'entreprise. Une personne peut évoluer dans la sphère des occupations entrepreneuriales en étant à la fois propriétaire et gestionnaire d'entreprise ou l'un ou l'autre. La fonction entrepreneuriale peut être assumée par un ou plusieurs individus et peut se vivre au sein d'entreprises individuelles ou collectives, privées ou publiques, avec ou sans but lucratif ou coopératives, etc.	Dumais et coll. (2005)
L'entrepreneuriat représente le processus d'identification, d'exploration et d'exploitation d'une occasion d'affaires en vue de la création d'une activité.	Aouni et Surlemont (2007)
L'entrepreneuriat est un processus multidimensionnel, incluant l'innovation, le risque et la croissance, et ce, peu importe la taille de l'entreprise.	Luke et coll. (2007)

<p>L'entrepreneuriat est l'action humaine d'entreprendre en vue de générer de la valeur par la création ou le développement d'une activité économique, en identifiant et en exploitant de nouveaux produits, procédés ou marchés.</p> <p>Voici ce que nous pouvons lire dans le rapport :</p> <p>« Bien que nous limitions notre notion de l'entrepreneuriat aux activités économiques, nous ne considérons pas de manière un peu simpliste que toute activité économique est synonyme d'entrepreneuriat. Nous associons l'entrepreneuriat aux phases critiques de la création et du développement d'une activité économique nouvelle.</p> <p>Les entrepreneurs sont des personnes (propriétaires de leur entreprise) qui cherchent à générer de la valeur par la création ou le développement d'une activité économique, en identifiant et en exploitant de nouveaux produits, procédés ou marchés.</p> <p>L'activité entrepreneuriale est l'action humaine d'entreprendre en vue de générer de la valeur par la création ou le développement d'une activité économique, en identifiant et en exploitant de nouveaux produits, procédés ou marchés.</p> <p>L'entrepreneuriat est le phénomène associé à l'activité entrepreneuriale ».</p>	OCDE (2007)
<p>L'entrepreneuriat est la capacité de l'entrepreneur à reconnaître des occasions et à entreprendre des actions pour les exploiter dans un marché.</p>	Landström (2008)

Source : élaboré par le chercheur

Selon Verstraete (2002)²¹, l'entrepreneuriat était, pendant longtemps, considérée comme une discipline **peu structurée**, qui relève davantage d'**autres disciplines** telles que les **sciences économiques** et de **gestion** ou encore les **sciences humaines** et **sociales**. Aujourd'hui, l'entrepreneuriat est devenu un **champ scientifique** à part entière (Bruyat, 1993) qui attire de plus en plus de chercheurs, des organismes d'accompagnement et même des politiciens.

Malgré l'absence de **définition universelle** sur l'entrepreneuriat, son **développement** reste néanmoins **remarquable**. L'entrepreneuriat est une **discipline innovante** qui dépasse sa première vocation, la création d'entreprise, pour se caractériser par l'**innovation** et la **création de valeur**, cette discipline peut être appliquée dans le domaine **privé** ou **public** (Bruyat, 1993 ; Schumpeter, 1934 ; Fillion, 1997).

²¹ VERSTRAETE T. (2002), Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche, Les Editions de l'ADREG, janvier 2002, (ISBN : 2-9518007-0-3), de la page 01 à 30

Aujourd'hui, l'entrepreneuriat est devenu un champ scientifique à part entière (Bruyat, 1993, p.31) englobant de très nombreuses thématiques, telles que les études des capitaux risque et financement des PME, l'entrepreneuriat technologique, la créativité et l'innovation ouverte; création, démarrage et fermeture d'entreprises; croissance d'entreprises ;systèmes de soutien à l'entrepreneuriat et politiques gouvernementales, études sur diverses dimensions de l'entrepreneur : comportements, systèmes d'activités, processus entrepreneurial.

Une synthèse des principaux thèmes de recherche (Filion, 1997, p.12) dans le domaine de l'entrepreneuriat est présentée dans le tableau ci-dessous :

Tableau N° 10 : Principaux thèmes de recherche en entrepreneuriat

- Caractéristiques comportementales des entrepreneurs
- Caractéristiques économiques et démographiques des PME
- Entrepreneuriat et PME dans les pays en développement
- Caractéristiques managériales des entrepreneurs
- Processus entrepreneurial
- Création d'entreprises
- Développement d'entreprises
- Capitaux de risque et financement de la PME
- Gestion des entreprises, redressements, acquisitions
- Entreprises de haute technologie
- Stratégie et croissance de l'entreprise entrepreneuriale
- Alliance stratégique
- Entrepreneuriat corporatif ou intrapreneuriat
- Entreprises familiales
- Travail autonome
- Incubateurs et systèmes de soutien à l'entrepreneuriat
- Réseaux
- Facteurs influençant la création et le développement d'entreprises
- Politique gouvernementales et création d'entreprises
- Femmes, groupes minoritaires, ethnicité et entrepreneuriat
- Education entrepreneuriale
- Recherche en entrepreneuriat
- Etudes culturelles comparatives
- Entrepreneuriat et société
- Franchises

Source : (FILION, L.J., 1997, p. 12)

L'entrepreneuriat est un **champ de recherche** qui ne cesse de se développer et d'attirer des adeptes, des universitaires et des praticiens, depuis une trentaine d'année. Comme l'a bien illustré Marchesnay (2007 : 1)²² : « L'objet de recherche, encore exotique dans les **années 70**, a donc connu les trois étapes **d'un paradigme**, à savoir **la naissance, la connaissance** et, enfin, **la reconnaissance** ».

²² MARCHESNAY M. (2007), « Trente ans d'entrepreneuriat et PME en France : naissance, connaissance, reconnaissance », in JULIEN P.A, Trente ans d'entrepreneuriat

Section III :

Les paradigmes de recherche en entrepreneuriat

Section 03 : les paradigmes de recherche en entrepreneuriat

D'un point de vue épistémologique, le domaine de la recherche en entrepreneuriat est «pré-paradigmatique» (Kuhn ; 1983)²³. Les chercheurs en entrepreneuriat s'interrogent régulièrement sur les fondements théoriques de leur discipline en s'efforçant de nommer les paradigmes qui semblent structurer et fédérer leurs efforts.

Pour Messeghem (2006, p.2), en prolongeant la réflexion de Verstraet et Fayolle (2005, p. 33), « L'entrepreneuriat est un domaine de recherche pouvant être qualifié de pré-paradigmatique. Il a dépassé l'émergence mais semble stagner à l'adolescence. Pour grandir encore, il lui faut sans doute pointer les écoles de pensée, courants ou paradigmes se confrontant pour qu'un **relatif consensus** puisse, non pas régir les programmes de recherche, mais offrir un **cadre minimal d'accumulation des connaissances** ».

Verstraete et Fayolle (2005)²⁴ soulignent qu'il est normal que des chercheurs s'intéressent à définir les paradigmes qui forment le domaine de recherche.

3.1. Le paradigme d'opportunité d'affaires

Kirzner (1973) est à l'origine de **la théorie de la découverte des opportunités entrepreneuriales** : « *Je vois l'entrepreneur non pas comme une source d'idées innovantes ex nihilo, mais comme quelqu'un d'alerte aux opportunités qui existent déjà et qui attendent d'être remarquées* ».

L'approche de Kirzner comme celle de Frank Knight, de Joseph Schumpeter et des autres principaux contributeurs à la théorie économique de l'esprit d'entreprise, considère l'entrepreneuriat comme une fonction économique, visant à équilibrer le marché, en y supprimant les "poches d'ignorance". L'entrepreneuriat apparaît comme l'organisation nouvelle des ressources dans le but de mieux satisfaire une demande solvable.

²³KUHN T. (1983), *La structure des révolutions scientifiques*, Flammarion, Paris.

²⁴Verstraete T., Fayolle A. (2005), « *Paradigmes et Entrepreneuriat* », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 4 ; N°1, p. 33-52.

Long W. et McMullan W. (1984), à considérer que **l'opportunité n'est pas un objet préexistant**, attendant d'être découvert, mais qu'elle est créée par l'entrepreneur, au fil de son parcours particulier, ce qui renvoie à la **posture constructiviste** de l'effectuation que nous aborderons ultérieurement.

Stevenson D. (1990), centre son intérêt sur **la découverte, l'évaluation, et l'exploitation d'opportunités** par des **individus « compétents »**, ce qui nous fait d'ores et déjà songer à l'approche controversée dite « par les traits ».

Ce paradigme de l'opportunité²⁵ d'affaires, repris par Timmons (1994), Hofer W.D. et Bygrave C.W., (1991,1992), Shane S. et Venkataraman S. (2000),

« An entrepreneur is some one who perceives an opportunity and creates an organization to pursue it » (Bygrave, Hofer, 1991, p.14).

Bygrave et Hofer concilient le paradigme de l'opportunité à celui de la création d'une entité, mais leur propos porte sur l'entrepreneur plus que sur l'entrepreneuriat.

« Entrepreneurship is the process of creating or seizing an opportunity and pursuing it regardless of the resources currently controlled » (Timmons, 1994, p.7).

Timmons y associe le contrôle des ressources nécessaire à l'exploitation de l'opportunité.

« The scholarly examination of how, by whom and with what effects opportunities to create future goods and services are discovered, evaluated and exploited (Venkataraman, 1997). Consequently, the field involves the study of sources of opportunities; the process of discovery, evaluation, and exploitation of opportunities; and the set of individuals who discover, evaluate, and exploit them » (Shane, Venkataraman, 2000, p.218).

Ses auteurs tentent d'y intégrer, à la fois, une approche processuelle (découverte, évaluation et exploitation de l'opportunité) et des individus (découvreurs, évaluateurs et exploitateurs).

²⁵Concept non forcément explicite, ce qui peut constituer une lacune de ce paradigme puisque les définitions du mot opportunité sont multiples, trop souvent lapidaires et pas forcément étayées théoriquement.

Il semble que les chercheurs s'accordent aujourd'hui sur la possibilité de percevoir ou de créer les opportunités (Sarasvathy S. et Venkataraman S., 2010), ces « opportunités » restant le construit fondamental de la recherche en entrepreneuriat. L'entrepreneur par opportunité, dans la tradition économique schumpétérienne, contribue au développement économique en poursuivant et exploitant une opportunité d'affaire lucrative.

Une recension des écrits fait ressortir **trois perspectives** de l'identification de l'opportunité d'affaires selon une approche purement **individuelle** :

- **Perspective objectiviste** dans laquelle l'opportunité existe indépendamment de l'individu (Kirzner, 1985; Herron et Sapienza, 1992; Shane et Venkataraman, 2000), parlant alors d'un processus d'identification et/ou de découverte grandement influencé par l'information disponible et la vigilance de l'entrepreneur.
- **Perspective plus subjectiviste** (Gaglio, 1997; Krueger, 2000; Gartner, Carter et Hills, 2003) évoquent plutôt un processus essentiellement **cognitif** de reconnaissance ou de perception des opportunités dépendant à la fois de la personnalité de l'entrepreneur et des modes de pensée qu'il privilégie. En donnant du sens à son environnement, l'entrepreneur parvient à percevoir des opportunités que d'autres ne voient pas.
- **Perspective constructiviste** un troisième groupe d'auteurs (De Koning, 2003; Hills et al., 1999; Sarasvathy, 2001; Saranson, Dean et Dillard, 2005; Smith et Digregorio, 2003); considère que les opportunités sont développées, formées ou même créées par des individus à travers des **processus d'apprentissage et de créativité**

Le caractère commun entre de ses trois perspectives réside dans le fait de considéré l'identification d'opportunités d'affaires comme **une activité** qui relève d'un individu, le plus souvent l'entrepreneur en s'intéressant encore très peu à l'identification d'opportunités dans une perspective **plus collective**.

Deux regards (Fayolle, 2004) peuvent être posés sur l'opportunité :

- Une **réalité objective**, identifiable en tant que telle. Les opportunités existeraient et il suffirait d'avoir une capacité à les reconnaître pour se les approprier et les transformer en réalités économiques.

- Le second postule que l'opportunité est une construction sociale naissant des interactions et des confrontations entre un individu et un environnement. L'opportunité se modèle au cours d'un processus de création (d'une entreprise par exemple, mais pas forcément). Dans ce sens, elle n'est pas le point de départ, l'élément «objectif» qu'il faut forcément découvrir pour initier ce processus.

Pour Patuere R. (2007), il « revient à organiser de façon originale, nouvelle, si possible difficilement imitable et peu substituable, des ressources possédées, en vue de saisir une opportunité d'affaires ».

3.2. Le paradigme de l'innovation

Richard Cantillon (1680-1734) et Jean-Baptiste Say (1767-1832) sont précurseurs, décrivant le rôle économique de l'entrepreneur et son objectif principal de profit. A leur suite, Joseph Aloïis Schumpeter explique dans *Le cycle des affaires*, publié en **1939**, que le progrès technique est au cœur de l'économie : après une **innovation majeure**, **l'économie entre** dans une phase de **croissance** créatrice d'emplois, suivie d'une phase de dépression, où les innovations chassent les entreprises « dépassées » et provoquent une destruction d'emplois ; la fameuse « **destruction créatrice** » (1942). Au cœur du système capitaliste se trouve, pour J. Schumpeter, l'entrepreneur, qui réalise des innovations de produits, de procédés, de marchés.

Dans la continuité, P. Drucker (1985, p.30) considère que «L'innovation est clairement, selon lui, la fonction spécifique de l'entrepreneuriat», tout comme« l'entreprise a deux **fonctions essentielles**, et deux seulement : le **marketing** et l'**innovation**. Le marketing et l'innovation **produisent des résultats**, le reste n'est que dépenses » Il s'agit là d'une **vision positive** et **ambitieuse** de **l'entrepreneuriat**, qui tire l'économie et la société, malgré quelques soubresauts dommageables.

Cette vision économique, fonctionnelle, est toujours actuelle (Julien P.A. et Marchesnay M., 1996 ; rapports GEM), qui met sur le devant de la scène Steve Jobs, Bill Gates, et les légendaires garages américains d'HP ou Dell, où naissent les innovations qui bouleversent régulièrement la société.

Julien P.A. et Marchesnay M (1996, p.35). « L'innovation constitue le fondement de l'entrepreneuriat, puisque celui-ci suppose des idées nouvelles pour offrir ou produire de nouveaux biens ou services, ou, encore, pourrai organiser l'entreprise. L'innovation, c'est créer une entreprise différente de ce qu'on connaissait auparavant, c'est découvrir ou transformer un produit, c'est proposer une nouvelle façon de faire, de distribuer ou de vendre » Julien et Marchesnay (1996) rejoignent Drucker lorsqu'ils affirment : « *l'innovation est le fondement de l'entrepreneuriat...* » (p.35). Ils précisent leurs acceptions de l'innovation. De nature technologique ou de nature organisationnelle, l'innovation peut être radicale, systématique, sporadique ou globale .Autrement dit, l'innovation peut être de rupture (radicale) ou plus incrémentale.

3.3. Le paradigme de la création d'une organisation

L'entrepreneuriat a pendant longtemps été considéré beaucoup plus comme un problème d'individu que comme un problème d'organisation. La recherche s'était focalisée sur l'étude du profil du créateur (*the trait approach*).

Un peu comme Frederick Winslow Taylor était à la recherche du « one best way » en matière de gestion, on peut dire que les chercheurs en entrepreneuriat étaient eux, dans leur champ, à la recherche du « one best man »²⁶.

L'article de William B. Gartner parut en 1985 dans l'**Academy of Management Review** propose une synthèse des recherches antérieures. Celles-ci tentent surtout de prouver en quoi les entrepreneurs diffèrent des non-entrepreneurs, pour cela l'auteur a combiné les quatre dimensions de l'entrepreneuriat, que sont l'individu-entrepreneur, l'environnement, les processus et l'organisation créée, pour mesurer les interactions des différentes variables entre elles, à partir d'une synthèse très complète de la littérature.

L'intérêt de Gartner porte alors principalement sur la question de l'émergence de cette organisation : comment parvient-elle à exister? Il adopte la perspective de Weick (1979) pour penser l'interaction entre l'individu et l'environnement par la médiation de *the organizing*.

Le recours à Weick permet à Gartner d'explicitier comment le créateur organise le monde qui l'entoure. Quand il parle d'émergence, Gartner fait référence à une apparition, à quelque chose de non visible qui devient manifeste bien que pouvant précéder l'existence d'une entité telle qu'une firme : « *I hope that organizational emergence will convey the image of organizations becoming manifest, that is, organizational emergence is the process of how organizations make themselves know (how they come out into view ; how they come into existence) the phenomenon of organizational emergence occurs before the organizations exists.* » (p. 71). Autrement dit, c'est **l'organisation comme processus** qui prime sur l'organisation **comme entité**.

²⁶ Hernandez Émile-Michel, (2008), « L'entrepreneuriat comme processus d'émergence organisationnelle », *Revue française de gestion* 2008/5 (n° 185), p. 89-105.

L'entrepreneuriat est conçu ici comme un processus d'organisation qui conduit à la création d'une nouvelle organisation. Même s'il n'est pas toujours facile d'identifier les travaux et les chercheurs qui sont à l'origine de cette conception, ce courant est, pour nous, fortement associé à l'œuvre de Gartner : « I think that those who are familiar with some of my previous writings on entrepreneurship are aware that the domain of entrepreneurship that interests me is focused on the phenomenon of organization creation » (Gartner, 1995, p. 69).

Pour (Moreau, 2007) au cours de la phase d'émergence le créateur doit légitimer son action, acquérir du « **crédit entrepreneurial** » c'est-à-dire un niveau de reconnaissance attribué au fondateur par ceux qui l'entourent durant cette période. Ce niveau de crédit entrepreneurial dépend de l'évaluation que ses partenaires font de ses actions et des résultats qu'il obtient. Et c'est l'obtention d'un niveau suffisant de crédit entrepreneurial qui contribuera à **assurer la pérennité** de la nouvelle organisation. On comprend que le niveau de crédit entrepreneurial qui est attribué à un créateur manifeste la qualité de son projet et de ses capacités à le mener à terme. Plus ce dernier est élevé et plus il donne à un créateur une autorité « entrepreneuriale » qui garantit la possession de compétences et de savoirs, ce qui légitime ses prétentions à créer une entreprise.

3.4. Le paradigme de la création de valeur :

Ronstadt R. (1984) fonde le présent paradigme (Verstraete T., Fayolle A., 2005) en entrepreneuriat : la création de valeur. « L'entrepreneuriat est un processus dynamique de création de valeur incrémentale. Cette richesse est créée par les individus qui assument les principaux risques en termes de capitaux, de temps et/ou d'investissement professionnel pour produire de la valeur via un bien ou un service. La valeur est générée par l'entrepreneur en dégageant et en allouant les ressources et les compétences nécessaires.» Au sens strict, résident toujours au cœur de cette conception, l'innovation et ses impacts économiques.

Cette affirmation est reprise et élargie par Bruyat (1993), Pour cet auteur, « l'objet scientifique étudié dans le champ de l'entrepreneuriat est la dialogique individu-crédation de valeur » (Bruyat, 1993, p. 57). Le champ de l'entrepreneuriat se conçoit donc à travers une relation liant un individu (ou une petite équipe) à la valeur que ce dernier contribue à créer, à travers ses idées, une opportunité, une innovation, éléments contenus dans un projet puis dans une organisation. puis Bruyat et Julien (2000) : la création de valeur est d'abord d'ordre économique, mais elle suppose aussi la création de toute forme de richesse (argent, réalisation de soi) pour les parties prenantes dans l'organisation et principalement pour l'entrepreneur.

Une approche par la captation de valeur nouvelle ou existante s'est ensuite développée (Paturel, 2005), qui correspond aux deux pratiques que sont la création ex nihilo et la reprise. Le porteur de projet met en évidence sa capacité, liée à une innovation, à capter de la valeur nouvelle ou bien à économiser de la valeur existante, à éviter son gaspillage. Elle met en relation l'entrepreneur, son entreprise et son environnement.

Conclusion du chapitre :

La revue de littérature atteste de l'ampleur et de la richesse du champ de la recherche sur l'entrepreneuriat et, tout comme la multiplicité des préoccupations, la variété des angles d'approche et la diversité des ancrages disciplinaires (psychosociologie, comportement organisationnelle, sciences administratives, anthropologie sociale, économie.).

Nous avons pu constater que la conception de l'entrepreneur a évolué avec la complexification de l'activité économique. L'entrepreneuriat est un phénomène multidimensionnel qui peut être étudié sous différents angles en mobilisant de nombreuses disciplines et méthodologies.

En effet, l'étude de l'entrepreneuriat intéresse un éventail fort diversifié de spécialistes des sciences humaines et administratives, un éclatement en ce sens qu'il est en train d'être intégré dans presque toutes les disciplines des sciences humaines, envisagé sous la variété des angles d'approche, au confluent de plusieurs disciplines, l'entrepreneuriat **rassemble des connaissances** provenant de tous les **horizons**.

L'entrepreneuriat est un **champ de recherche** qui ne cesse de se développer et d'attirer des adeptes, des universitaires et des praticiens, depuis une trentaine d'année. Pour Marchesnay (2007 : 1)²⁷ : « L'objet de recherche, encore exotique dans les **années 70**, a donc connu les trois étapes **d'un paradigme**, à savoir **la naissance, la connaissance** et, enfin, **la reconnaissance** ».

Cet engouement pour l'entrepreneuriat au niveau de la recherche se traduit par la multiplication des paradigmes permettant d'aborder l'entrepreneuriat (Filion, 1997 ; Fayolle et Verstraete, 2004 ; Paturel, 2005 ; Jaziri, 2009)²⁸.

²⁷ MARCHESNAY M. (2007), « Trente ans d'entrepreneuriat et PME en France : naissance, connaissance, reconnaissance », in Revue internationale P.M.E., vol. 21, n° 2, 2008

²⁸ BOUSLIKHANE Aziz, (2011), Thèse de Doctorat : « Enseignement de l'entrepreneuriat : pour un regard paradigmatique autour du processus entrepreneurial » Ecole Doctorale Sciences Juridiques, Politiques, Economiques et de Gestion Université de Nancy 2

Paturel R. (2007)²⁹ propose une **vision intégratrice** : «l'entrepreneuriat est, à partir d'une idée, l'exploitation d'une opportunité dans le cadre d'une organisation impulsée, créée de toute pièce ou reprise dans un premier temps, puis développée ensuite, par une personne physique seule ou en équipe qui subit un changement important dans sa vie, selon un processus qui aboutit à la création d'une valeur nouvelle ou à l'économie de gaspillage de valeur existante ».

Cette définition opératoire se veut **synthétiser** les **principales caractéristiques** de l'entrepreneuriat, telles que dressées dans les **quatre principaux paradigmes** (opportunité, innovation, organisation et valeur).

Ces paradigmes, **complémentaires, indissociables** et non **exclusifs**, s'impose en effet, au travers desquels nous pourrions définir l'entrepreneuriat au travers de points suivants:

- le développement d'innovation,
- le processus de création d'une organisation,
- la poursuite d'opportunité d'affaires,
- la création de valeur.

Compte tenu de tout cela, nous pouvons définir l'entrepreneuriat comme étant le champ qui étudie les entrepreneurs et leurs activités.

²⁹ Paturel R., (2007), «*Grandeurs et servitudes de l'entrepreneuriat*», Revue Internationale de Psychosociologie, Editorial du n° spécial de la Revue Internationale de Psychosociologie consacré aux Représentations entrepreneuriales, Direction Robert Paturel, Christophe Schmitt et Christian Bourion, Volume XIII, n° 31, Hiver, pages 27-43

Compétence et entrepreneuriat

Section I : le phénomène entrepreneurial comme processus

Section II : les compétences en entrepreneuriat

Section III : les modèles de compétences en entrepreneuriat

Introduction au chapitre :

Ce troisième chapitre présente les articulations et interactions possibles entre compétences et entrepreneuriat. Ainsi, ce dernier comporte dans ce sens et à cet effet trois sections.

La première présente le paradigme du processus entrepreneurial comme **cadre d'analyse fédérateur** du phénomène complexe et dynamique de l'entrepreneuriat.

La deuxième section traite des compétences dans le champ et domaine de l'entrepreneuriat.

La dernière section expose les différents modèles de compétences dans l'entrepreneuriat selon une approche processus et dynamique dans le temps.

Section I :

Le phénomène entrepreneurial comme processus

Section 01 : le phénomène entrepreneurial comme processus

1.1 Le paradigme de processus entrepreneurial

L'entrepreneuriat comme **processus** a mis du temps avant **d'être reconnu** comme tel. Ce n'est qu'autour des **années 1990** que cette reconnaissance peut être située (Fayolle, 2004,p.1)¹.

En effet, les différents paradigmes : l'opportunité d'affaires, l'émergence d'une organisation, la création de valeur, l'innovation, l'activité à projet, accumulation d'information et de connaissance comme des processus finalisés et spécifiques à part entière **représentant différentes facettes de la complexité du phénomène de l'entrepreneuriat**.

Le cadre de pensée peut être considéré comme le développement d'un **nouveau paradigme dominant** et donné par la notion de processus.

La notion de processus est associée à **la question du « comment » d'un phénomène** afin d'**identifier les étapes et/ou les acteurs** et à décrire différentes manières de faire ou à tenter d'**expliquer** certaines **variations** par des **différences** dans l'**enchaînement des étapes**.

Ces étapes, comme dans **tout processus** sont de **nature continu**. Il est de ce fait **possible et utile** de les **diviser en segments spécifiques** ou **phases** permettant ainsi une **analyse systématique** du phénomène.

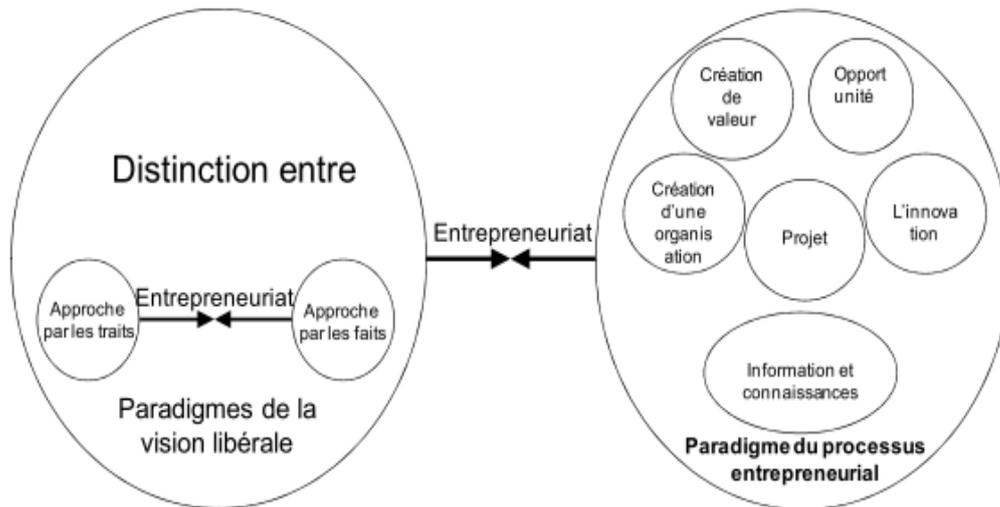
Partant du fait que **l'entrepreneur et/ou l'entrepreneur potentiel** effectue **différentes activités** à des **moments** bien **distincts** au cours de l' « **aventure** » de **création** et de **développement** d'une entreprise (**expérience entrepreneuriale**)², nous pouvons considérer ces **différentes activités** comme des **repères** de ce continuum même s'il peut y avoir chevauchement d'**activités** entre les phases.

¹ Fayolle, A. (2004b). Entrepreneuriat et processus : faire du processus un objet de recherche et mieux prendre en compte la dimension du processus dans les recherches. 7ème congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Montpellier, 27-29 octobre. p. 1-31

² **L'expérience entrepreneuriale** renvoie aux différentes activités que ça soit en phase de pré démarrage ou après démarrage effectif des activités selon les différentes postures du processus entrepreneurial.

La figure ci-dessous permet de schématiser et visualiser ce cadre d'analyse qui harmonise l'approche du phénomène entrepreneurial à travers les différents paradigmes autour de la notion de processus :

Figure N° 03 : Le paradigme du processus entrepreneurial



Source : Aziz BOUSLIKHANE (2011, p.89)

Si l'approche descriptive cherche à comprendre le rôle de l'entrepreneur dans l'économie et la société, tandis que l'approche comportementale explique les actes et les comportements des entrepreneurs en les situant dans leurs contextes spécifiques, la démarche processuelle a pour objet d'analyser dans une **perspective temporelle et contingente**, les variables **personnelles et environnementales** qui favorisent ou inhibent l'esprit d'entreprise, les **actes et les comportements entrepreneuriaux**.

La notion de processus entrepreneurial a été développée dans le cadre des travaux des auteurs appartenant à la perspective béhavioriste. Gartner, Bygrave, Hofer, Reynolds, Carter, Stern, Shane, Venkateraman et Eckhardt sont sans doute ceux qui s'inscrivent le plus remarquablement dans cette perspective.

A. SHAPERO et L. SOKOL (1982, p. 78)³ sont les pionniers qui ont éclairé l'optique processuelle du phénomène entrepreneurial. Ils essayent de comprendre le déclenchement d'un événement entrepreneurial en le reliant à des facteurs situationnels et individuels. Tout événement entrepreneurial, font-ils remarquer, est la fin d'un processus et le début d'un autre.

Les travaux de Gartner symbolisent la transition entre l'approche de la contingence et celle par les processus. Ils orientent les chercheurs vers le rôle de l'entrepreneur et plus précisément vers celui qu'il joue dans la réussite ou l'échec de son projet d'entreprise (Sandberg & Hofer, 1986)⁴.

Pour les auteurs W.D. BYGRAVE et C.W. HOFER⁵ (1991, p. 14) tout en réfutant les approches descriptive et comportementale, insistent sur le changement dans l'objet de la recherche. Ils traduisent l'évolution de la recherche comportementale vers la recherche processuelle par quelques questions clés: « le processus entrepreneurial est initié par un acte humain volontaire, survient au niveau de la firme, implique un changement d'état, implique une discontinuité, est un processus holistique, est un processus dynamique, est unique, implique de nombreuses variables préalables, génère des conséquences qui sont extrêmement sensibles aux conditions initiales de ces variables».

³Shapero A, Solo L. (1982), The social dimensions of entrepreneurship, in Encyclopedia of entrepreneurship, EnglewoodCliffs: Prentice Hall, inc., Chapter IV, p. 72-90.

⁴Sandberg W.R & Hofer C.W (1986), « The effects of strategy and industry structure on new venture performance », Frontiers of Entrepreneurship Research, p.244-266.

⁵BYGRAVE W.D, HOFER C.W, «Theorizing about entrepreneurship», Entrepreneurship Theory and Practice, 1991, winter, p. 13-22.

Tableau N° 11 - Les questions formalisant deux approches en entrepreneuriat (W.D. Bygrave et C.W. Hofer, 1991, p. 16)

Centrées sur l'entrepreneur	Centrées sur le processus entrepreneurial
Qui devient entrepreneur ?	Qu'est-ce qui permet de percevoir les opportunités d'une manière efficace et performante ?
Pourquoi devient-on entrepreneur ?	Quelles sont les tâches clés pour créer avec succès de nouvelles organisations ?
Quelles sont les caractéristiques des entrepreneurs qui réussissent ?	Dans quelle mesure ces tâches sont-elles différentes de celles mises en œuvre pour diriger avec succès ?
Quelles sont les caractéristiques des entrepreneurs qui échouent ?	Quelles sont les contributions spécifiques de l'entrepreneur à ce processus ?

Source : Hernandez et Marco⁶ (2006, p. 37)

Dès 1985, Gartner est un des premiers chercheurs en entrepreneuriat à souligner l'importance de la notion de processus dans la création d'entreprises ou d'activités économiques.

L'auteur met en évidence la difficulté de privilégier un modèle plutôt qu'un autre car « les entrepreneurs et leurs firmes sont très différents, les actions qu'ils mettent en œuvre ou non et les environnements dans lesquels ils évoluent et auxquels ils réagissent sont également divers, et tous ces éléments forment des combinaisons complexes et uniques pour la création de chaque nouvelle entreprise » (1985, p.697)⁷.

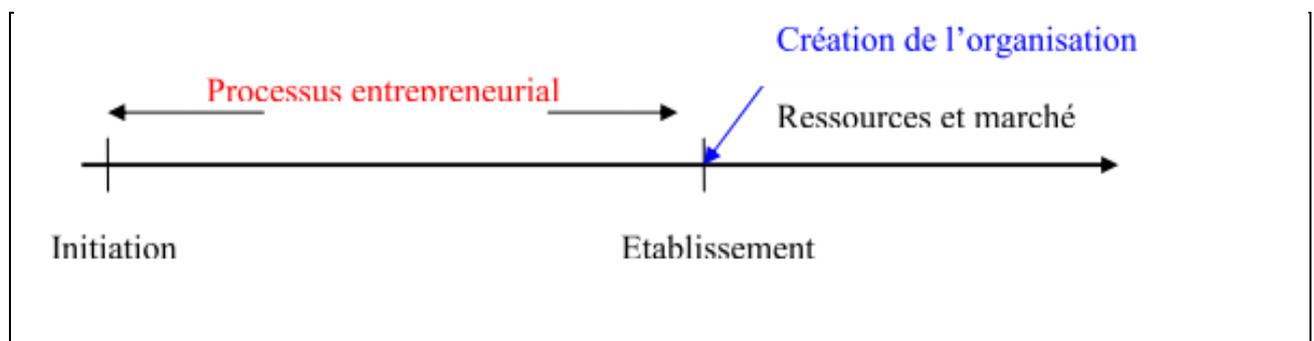
⁶Hernandez, E. M et Marco. L (2006), *Entrepreneur et Décision, de l'intention à l'acte*, ESKA, Paris, 189 p.

⁷ William B. Gartner (Oct., 1985) *A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation*, *The Academy of Management Review* Vol. 10, No. 4, pp. 696-706

Le processus entrepreneurial est alors défini comme étant le processus qui précède l'existence d'une organisation, il débiterait par « l'initiation », c'est-à-dire le moment où l'entrepreneur prend la décision de créer une entreprise, et se terminerait par « l'établissement », c'est-à-dire l'étape pendant laquelle l'entrepreneur chercherait à obtenir des ressources externes et à créer une niche sur le marché (Gartner 1990).

Cette définition du processus entrepreneurial suppose de ce fait que les activités concernant la gestion des nouvelles et des jeunes entreprises ne seraient pas comprises dans le champ d'analyse du processus entrepreneurial.

Figure N° 04 : Représentation du processus entrepreneurial selon la définition proposé par Gartner



Source: Aouni Zineb⁸ (2006, p.8)

La compréhension du processus entrepreneurial devient alors plus importante que celle de l'entrepreneur (Gartner, 1989; Hernandez, 1999). Bien que ce dernier reste considéré comme un acteur majeur dans l'élaboration de son projet de création d'entreprise (Hernandez, 2006), Gartner démontre ainsi qu'il n'y a pas de modèle universel applicable à toutes les entreprises en création comme le prétendait l'approche de la contingence mais qu'il existe plutôt un éventail de choix possibles. Les travaux vont se focaliser sur ses actions (Herron & Robinson JR, 1993). L'objectif est de comprendre comment à travers ses actes, l'entrepreneur va assumer les risques qu'il prend en développant des processus (Marchesnay, 2000).

⁸ Aouni Zineb (2006), Le processus d'apprentissage des entrepreneurs naissants, cahier de recherche Ecole de Gestion de l'Université de Liège, N°200608/15

L'approche processuelle va s'intéresser aux phénomènes entrepreneuriaux en contexte et à leurs évolutions créatrices de sens (Filon, 1997). En privilégiant les **relations** et les **interactions** (Hernandez, 2001) entre le système que l'individu crée et son environnement, **l'approche processuelle rompt avec le fondamentalisme caractérisé par le « one best way »** et la contingence où à des situations variées correspondaient des modes d'organisations variables.

La notion de processus, tout en reposant sur les approches descriptive et comportementale qui font appel à des variables psychologiques, culturelles, sociales, politiques et économiques, inscrit donc celles-ci dans une double dimension : **dynamique et complexe**⁹.

Les interrelations entre les variables influant sur le phénomène supplantent l'importance des variables prises séparément. Les propos suivants présentent des travaux récents qui témoignent de la nécessité de la prise en compte de la dimension processuelle dans le champ de l'entrepreneuriat

Le Moigne (1990) ¹⁰ considère l'entrepreneuriat comme un phénomène complexe dont les représentations sont perçues « irréductibles à un modèle fini, aussi compliqué, stochastique, sophistiqué que soit ce modèle, quel que soit sa taille, le nombre de ses composants, l'intensité de leurs interactions... ». D'où notre choix d'une posture constructivisme modéré afin de permettre une meilleure compréhension du phénomène au travers de l'ensemble de ses variables. La **notion de processus** inscrit les variables psychologiques, culturelles, sociales, politiques et économiques dans une **double dimension : dynamique et complexe**. **Les interactions entre ces variables suppriment l'importance des variables prises isolément.**

⁹ Pour E.-M. HERNANDEZ (1999, p. 221-228), il n'est pas question d'une temporalité linéaire, rationnelle et séquentielle, mais de boucles et d'itérations. La complexité, qu'il tient à distinguer de la complication, fait interagir une multitude d'éléments et se développe dans le temps avec une multitude de rétroactions. Le processus entrepreneurial selon deux concepts : "temporalité" et "complexité". Le temps avance-t-il, n'est pas une contrainte, il est l'essence même du phénomène

¹⁰Le Moigne, J.L., (1990) La modélisation des systèmes complexes, Dunod, Paris

Hisrich (1985)¹¹ dans son ouvrage sur l'entrepreneuriat considère que l'entrepreneuriat est le processus qui consiste à créer quelque chose de différent et possédant une valeur, en lui consacrant le temps et le travail nécessaires, en assumant les risques financiers, psychologiques et sociaux et à en recevoir les fruits sous forme de satisfaction pécuniaire et personnel.

Selon Hisrich (1989)¹², les aspects du processus entrepreneurial se divisent en quatre phases :

- Identification et évaluation de l'opportunité :
- Mise au point d'un plan d'entreprise ;
- Détermination des ressources nécessaires ;
- Gestion de l'entreprise.

La figure ce dessous permet de visualiser dans le détail ses quatre phases :

Figure N° 05 : Les aspects du processus entrepreneurial selon Hisrich (1989)

Identifier et évaluer l'opportunité	Mettre au point un plan d'entreprise	Déterminer les ressources nécessaires	Gérer l'entreprise
Origine et durée de l'opportunité	Caractéristiques et dimensions du segment de marché	Ressources actuelles de l'entrepreneur	Style et structure de management
Valeur réelle et apparente de l'opportunité	Plan commercial	Insuffisances de ressources et fournitures disponibles	Variables clés de la réussite
Risques et rendement de l'opportunité	Contrainte de production	Accès aux ressources nécessaires	Identification des problèmes y compris des problèmes potentiels
Confrontation de l'opportunité aux compétences et objectifs personnels	Plan et impératifs financiers		Instaurer des systèmes de contrôle
	Forme d'organisation		
	Positionnement et stratégie d'entrée sur le marché		

Source : Saleh Léna (2011, p.72)

¹¹Hisrich R.et Brush C. (1985), the woman entrepreneur: starting, financing and managing a successful new business. Lexington, Mass, Lexington Books

¹² Robert D Hisrich; Michael P Peters; Michel Le Beach(1991), Entrepreneurship : lancer, élaborer et gérer une entreprise, Paris : Edition Economica,

1.2. Les modèles du PE

Sexton et Greenberger (1988) proposent un **modèle interactif** de la création d'entreprise, ce nouveau modèle du processus de création d'entreprise est inspiré par les résultats de recherches de psychologie du comportement des entrepreneurs, les auteurs émettent l'hypothèse selon laquelle la décision de création d'une nouvelle entreprise est basé sur l'interaction d'un certain nombre de facteurs parmi lesquels peuvent être inclus: l'esprit d'entreprise, le désir de liberté de décision, certains traits de personnalité, les variables de situation, la connaissance de soi, et le support social. De la sorte, les auteurs intègrent dans leur modèle, en **plus** des **variables** de **situation**, de **personnalité** de l'entrepreneur, de **contrôle** de ses actions, des **variables** liées au comportement entrepreneurial comme la connaissance de soi et le support social.

Dans la même optique, des auteurs partisans de la psychologie cognitive et de l'apprentissage organisationnel, comme par exemple, Guth, Kumaraswamy et McErlean¹³ (1991, p.247), proposent un modèle où le succès est dépendant du « degré de **congruence** entre le schéma cognitif de l'entrepreneur et la réalité ». Le créateur apprend dans l'action à organiser et à structurer ce qu'il entreprend.

Parallèlement à ces travaux se développent des **modèles** sur l'**émergence organisationnelle**. Celle-ci est définie comme **un processus** qui conduit à la création d'une nouvelle organisation (Gartner, 1993; Thornton, 1999; Sharma & Chrisman, 1999). Ces recherches s'inscrivant dans les **théories des organisations**, les auteurs se focalisent plus sur la création d'une organisation où les opportunités d'affaires existent et ne demandent qu'à être découvertes (Davidson, Low & Wright, 2001) que sur l'opportunité d'affaires qui se construit au cours du processus de création de l'activité comme en entrepreneuriat (Fayolle 2004)¹⁴. La création d'entreprise devient un projet entrepreneurial (Boutinet, 2006)¹⁵ qui s'insère dans un réseau de relations sociales (De La Ville, 2001).

¹³Guth W.D, Kumaraswamy A. & McErlean M. (1991), « Cognition, enactment and learning in the entrepreneurial process », Frontiers of Entrepreneurship Research, p.242-253.

¹⁴Fayolle A. (2004), Entrepreneuriat : Apprendre à entreprendre, Dunod.

¹⁵Boutinet J-P. (2006), Psychologie des conduites à projets, 4^e édition, PUF, Paris.

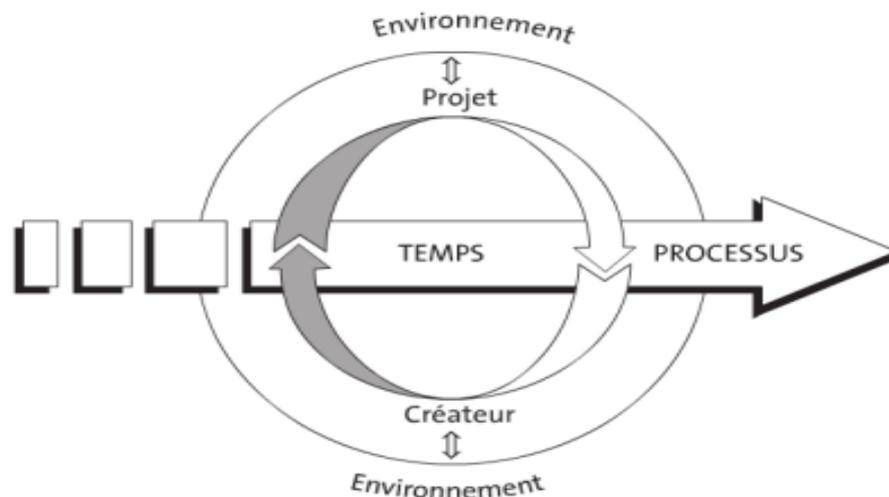
Ainsi, la création d'une entité économique est perçue tel un **système ouvert dynamique**, doté d'intention, capable d'**apprendre** et de se transformer au **cours du temps** de façon significative (Vesper, 1989; Woo & al., 1990). L'approche processuelle autorise l'**appréhension** des **interactions** entre les différents éléments constitutifs du système (Bygrave, 1989; Stevenson & Harmeling, 1990) et la prise en compte des interactions entre l'organisation et l'environnement (Balandier, 1988).

L'approche processuelle donne une **nouvelle dimension** à la **recherche entrepreneuriale** dans la mesure où l'objectif est de **ne plus séparer l'organisation** de l'**environnement** et l'**entrepreneur** de l'**organisation** (Smilor & Feeser, 1991; Verstraete, 1998).

C'est précisément dans ce contexte que va émerger le **modèle dialogique** de C. BRUYAT (1993, p. 62) en se basant sur la modélisation des systèmes complexes (Le Moigne, 1977), Bruyat offre un modèle qui se présente comme un **cadre conceptuel et méthodologique** pour étudier **les processus de création et de développement d'activités innovantes** (Fayolle & Bruyat, 2002), Bruyat s'aperçoit que l'entrepreneuriat "fait référence à un changement ou à quelque chose en train de se faire, à un temps créateur. La dialogique sujet/objet (individu/création de valeur ; pour lui ce qui qualifie un entrepreneur est la création de valeur) s'inscrit dans une dynamique de changement créatrice"¹⁶

¹⁶ Le terme dialogique est emprunté, selon A. FAYOLLE (1998, p. 285), à E. MORIN. Pour C. BRUYAT (1993, op.cit, p. 60), "Le principe de dialogique signifie que deux ou plusieurs logiques différentes sont liées en une unité, de façon complexe (complémentaire, concurrente et antagoniste) sans que la dualité ne se perde dans l'unité".

Figure N° 06 : Le modèle dialogique de Bruyat



Source : Odile De Surrel de Saint Julien¹⁷ (2014, p 19)

L'intérêt de cette modélisation réside dans l'introduction du principe de raisonnement dialogique défini par **Edgar Morin (1990)**. Ce principe affirme que deux ou plusieurs logiques différentes sont liées de façon complémentaire dans une unité, à la fois concurrente et antagoniste, sans pour cela que la dualité se perde dans l'unité.

La modélisation du processus de création se réalise dans une dialogique entrepreneur / création de valeur où l'individu « **acteur principal** » (Bruyat, 1993) de son projet de création « va chercher le **changement, sait agir** sur lui et **l'exploite** comme une **opportunité** » (Stevenson & Gumpert, 1985)¹⁸.

Dans ce **modèle**, le système entrepreneurial se compose de **04 « attributs »** principaux :

- le créateur,
- son projet de création,
- le temps,
- le processus.

¹⁷ Odile De Surrel de Saint Julien (2014), « Dynamique et configurations de l'évolution de projets de création d'entreprises de haute technologie ; développement et contingence d'un processus à partir d'une recherche intervention » Thèse Doctorat

¹⁸Stevenson H.H. & Gumpert D.E. (1985), « The Heart of Entrepreneurship », Harvard Business Review, n°03-04, p.85-92.

L'auteur explique l'origine des changements en tenant compte des **comportements** du **système** et de ses **interactions** avec l'environnement. Il met en évidence **3 phases clés** de son évolution :

Première phase, **celle du déclenchement du processus**, intervient lorsque l'individu se trouve inséré dans une situation de « rupture » (**Le Marois, 1985**) qui l'incite au changement. Cette situation peut être due à :

- la perte d'un emploi,
- au besoin d'accomplissement de soi,
- à l'envie de créer sa propre activité,
- ou encore à celle d'exploiter son invention.

L'idée de créer une activité économique peut également venir de l'environnement comme par exemple, la perception d'un besoin absent du marché.

Le déclenchement du processus est la période comprise entre la constatation d'un **besoin de changement** et le **démarrage effectif du projet entrepreneurial**.

Cette première phase caractérise la construction de l'intention entrepreneuriale : le futur créateur analyse les raisons qui motivent son projet de création. La motivation du porteur de projet est alors dépendante de l'idée, de l'identification d'une opportunité d'affaires ou d'innovation (Blanco & Genet, 2004)¹⁹ ainsi que **des ressources intrinsèques de l'individu** : son **niveau d'études**, ses **expériences passées**, ses **compétences** et sa propension à **prendre des risques**. Les créateurs structurent les éléments de l'opportunité à travers **l'élaboration** d'un **premier plan d'affaires** afin de donner une première crédibilité et faisabilité au projet entrepreneurial.

Selon les résultats du Business Plan (BP) se déclenche ou non, l'envie d'aller plus loin dans l'élaboration du projet d'entreprise.

A ce stade, du **démarrage du processus entrepreneurial**, l'engagement des acteurs est **faible** puisqu'ils restent **libres d'abandonner le projet à tout moment** (**Bernasconi, 2003**)²⁰.

¹⁹ Blanco S. & Genet C. (2004), « Dynamique d'interactions dans l'émergence des opportunités d'innovation », Revue du Management technologique, pp7-34 .vol.14, n°1, déc

²⁰ Bernasconi M. (2003), Création d'entreprises technologiques : un modèle intégrateur en trois temps, Colloque AIREPME, « l'entrepreneur en action, contextes et pratiques », Agadir 23-24 Octobre

Deuxième phase, celle de **l'engagement des acteurs dans le processus entrepreneurial** caractérise le **passage à l'acte**. Celui-ci est marqué par un **engagement fort** des créateurs dans le projet d'entreprise. Ils entrent dans le processus de **formulation du projet** en détaillant les **orientations stratégiques**. La réalisation de l'offre va être mise en œuvre, puis son lancement sur le **marché ciblé**.

Le passage à l'acte est concrétisé par **l'ensemble des actions** que le porteur de projet réalise pour lui donner corps. Il va y consacrer la plupart de son temps. Au cours de cette seconde phase, les créateurs **étudient** la **cohérence** de leur **projet** avec l'opportunité **d'affaires retenue**. Ils identifient les principales fonctions de l'entreprise afin de déterminer la forme de structure organisationnelle qui semble la mieux adapter au soutien du développement du projet ainsi que la forme juridique qui convient. Ils précisent les besoins en investissements futurs aussi bien les besoins en fonds de roulement que ceux nécessaires au développement de l'activité (dépenses en R&D, développement de l'offre, etc.).

A ce stade, l'engagement peut être tel qu'il est **difficile** à l'entrepreneur **de renoncer** à son **projet** même si les **résultats du BP** laissent entrevoir des **difficultés** pouvant mettre en **danger le projet** ainsi que la situation personnelle de l'individu (perte de capitaux, échec du projet, etc.).

Troisième phase, celle de **survie-développement** marque les **premiers pas** de la **nouvelle activité** vers une construction du modèle économique.

Les acteurs définissent la posture qu'adopte l'entreprise au regard des stratégies retenues (mission stratégique, positionnement concurrentiel, etc.), des variables internes (structure organisationnelle, ressources, compétences, etc.) et des variables externes (environnement, dérégulation d'un marché, modification des normes et standards technologiques, etc.).

A ce stade, les **comportements entrepreneuriaux** vont dépendre de la **structure organisationnelle**, des **stratégies**, de la **culture**, des **ressources** et des **compétences** présentés dans l'organisation (Lyon, Lumpkin & Dess, 2000)²¹.

Les entrepreneurs sont à la recherche de la compréhension de la situation entrepreneuriale afin de détecter les problèmes susceptibles d'affecter le bon déroulement du projet comme par exemple :

²¹ Lyon D. W., Lumpkin G. T. & Dess G.G. (2000) « Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process », Journal of Management, Vol.26, n°5, p.1055-1085.

- un **manque** de **compétences** pour **poursuivre** le développement de l'offre,
- un manque de ressources financières pour le lancement du produit sur un marché,
- un besoin en **fonds d'amorçage** ou de développement pour assurer la survie de l'entreprise.

Toutes ces **difficultés**, qui surgissent lors du **déroulement du projet**, obligent les entrepreneurs à reconsidérer leurs orientations stratégiques afin de réajuster leurs trajectoires. Dans le cas où les réajustements s'avèrent impossibles faute de trouver les ressources indispensables à la poursuite du projet, ils seront alors **contraints à l'abandon définitif** de celui-ci avec toutes les conséquences professionnelles et personnelles que cela implique.

Cette dynamique dans le processus entrepreneurial est soutenue par l'Organisation de Coopération et de Développement Economique. Celle-ci définit l'entrepreneuriat comme "Le processus dynamique qui consiste à identifier les possibilités économiques et à les exploiter par la mise au point, la production et la vente de biens et de services" (OCDE, 1998, p. 269).

Dans la continuité de ses travaux Bruyat (2001) dans une marquante tentative de modéliser l'entrepreneuriat propose une **modélisation du processus** d'engagement de l'entrepreneur dans la création d'entreprise. Créer une entreprise n'entre pas dans la zone de cohérence de la **CSIP (configuration stratégique instantané perçue)** que s'il s'agit d'une **action perçue** comme désirable et faisable, ce qui suppose, souvent qu'il y ait une CSIP « chaude » (une situation insatisfaisante). Le fait que le projet de créer soit dans la zone de cohérence de la CSIP de l'acteur constitue le véritable moteur de l'action. Ainsi, le créateur passera à une **phase d'engagement lorsque le processus** devient, pour lui, **quasi irréversible**, le **renoncement** sera vécu comme un **échec**. L'engagement du créateur est réalisé lorsqu'il consacre l'essentiel de son temps et de ses investissements financiers, intellectuels et affectifs à son projet de création.

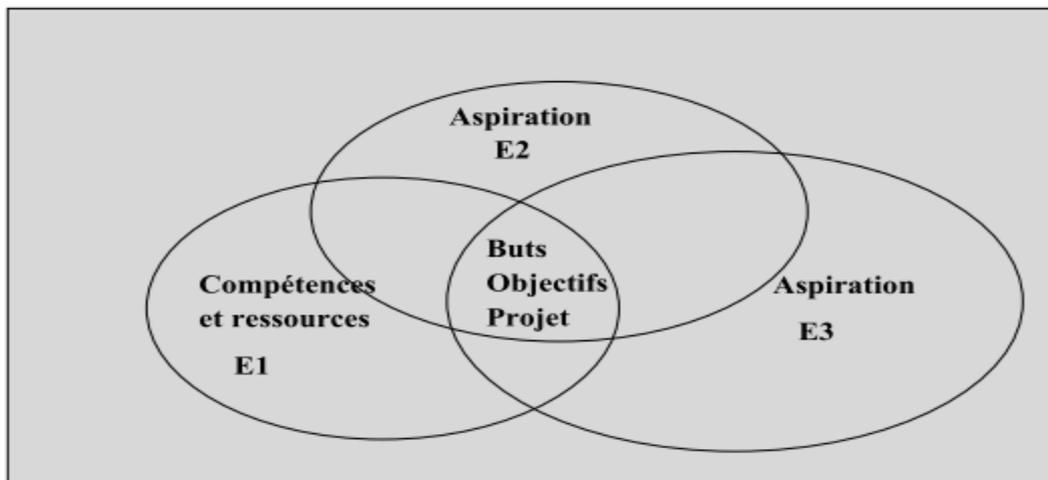
Selon Bruyat (2001) deux conditions de l'engagement sont mises en évidence :

- Préférence de l'action ;
- Besoin et désir de changement.

L'auteur schématise ainsi le processus de création d'entreprise sous une forme générique et formé de plusieurs étapes :

- **Etape 0** : "l'action de créer n'est pas perçue"
- **Etape 1** : "l'action de créer sa propre entreprise est perçue".
- **Etape 2** : "l'action de créer est envisagée".
- **Etape 3** : "l'action est recherchée"
- **Etape 4** : "l'action est lancée".
- **Etape 5** : "l'action est réalisée"
- **PR** : "l'action est perçue et refusée".

Figure N° 07 : La CSIP de l'entrepreneur (Bruyat, 1993) ou 3 E de l'entrepreneur (Paturel, 1998)



Source : C. Bruyat (1993, p. 248)

Bruyat (1993) postule que le **processus** se **déroule** dans un **laps** de temps **plus** ou **moins long** et qu'il peut **suivre** une **grande** diversité de **trajectoires** s'**articulant** autour de **trois** phases. La phase de **déclenchement** ou pré-lancement (**pre-launch**), la phase de **l'engagement total** du créateur ou lancement (launch phase ou **startup**) et la phase de **survie-développement** de l'entreprise ou post-lancement (post-launch).

Baron (2007)²² s'inscrit également dans cette **modélisation** de l'entrepreneuriat et propose un modèle dans lequel il suggère que l'entrepreneuriat est un **processus continu** qui **change** dans le **temps** à travers une **série** de **phases majeures**.

Plusieurs **modèles théoriques** cherchent à décrire et à expliquer le processus entrepreneurial. Parmi ces modèles, Cunningham et Lischeron (1991)²³ rapportent une première proposition de ce qu'est le processus entrepreneurial. Ils pensent que l'entrepreneuriat est un **phénomène multi-facettes** et que chaque **école de pensée** apporte un **éclairage** à la fois unique et particulier sur l'une ou l'autre de ces facettes :

²²Baron, R.A. (2007). *Entrepreneurship: a process perspective* in Baum J.R., Frese M., et Baron R., *The psychology of entrepreneurship*. Lawrence Erlbaum associates, London.

²³ Cunningham, J.B., ET Lischeron, J. (1991). *Defining entrepreneurship*. *Journal of Small Business Management*, Vol. 29, n°1, 45-61

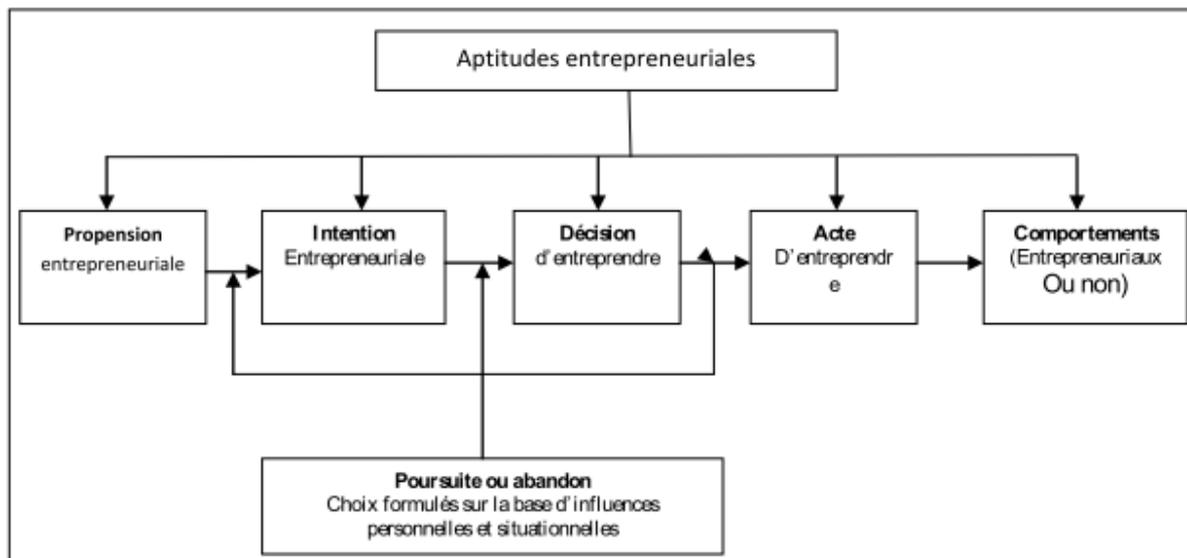
- La première facette, **évaluation des qualités personnelles** (self evaluating) est constituée par les qualités personnelles et valeurs de l'entrepreneur.
- La seconde, **reconnaissance d'opportunités**, (recognizing opportunities) considère que l'anticipation du futur, la reconnaissance et la découverte d'opportunités sont des **éléments clefs du processus**.
- La troisième facette (Acting and Managing) suggère que la réussite de l'entrepreneur peut être améliorée par des **outils managériaux** et non techniques tel que le **leadership**.
- La dernière facette **réévaluation et adaptation** (reassessing need for change) met l'accent sur le fait qu'à la fin du processus l'entrepreneur peut avoir besoin de **changer d'orientation pour s'adapter**.

L'entrepreneuriat est selon ce modèle un processus **itératif** d'évaluation personnelle, d'anticipation, d'action et de remise en cause dynamique de l'homme et de l'organisation (**Fayolle, 2004b**). Elle analyse le phénomène de **façon parcellaire**. Or l'**approche du processus entrepreneurial** est sans doute celle qui rend **mieux compte** du phénomène entrepreneurial en **considérant l'entrepreneuriat** d'un point de **vue systémique**.

A l'instar de Cunningham et Lischeron (1991), la grande majorité des **modèles descriptifs du processus entrepreneurial** se concentrent sur **trois aspects** importants : L'émergence des opportunités (celles-ci dérivent des changements pouvant surgir dans les conditions économiques, technologiques et sociales d'une société) à travers :

- La **reconnaissance de ces opportunités** par des personnes aptes à le faire, l'évaluation de ces opportunités et la décision active de la saisir, le repérage des ressources nécessaire
- Le développement d'une **stratégie efficace** pour utiliser les **ressources** acquises et exploiter les opportunités, l'exploitation effective des opportunités
- Enfin, les **catégories de variables** ayant un rôle dans chaque phase : individuelle, interpersonnelle ou de groupe et sociétale

Figure N° 08 : Les différentes phases du processus entrepreneurial



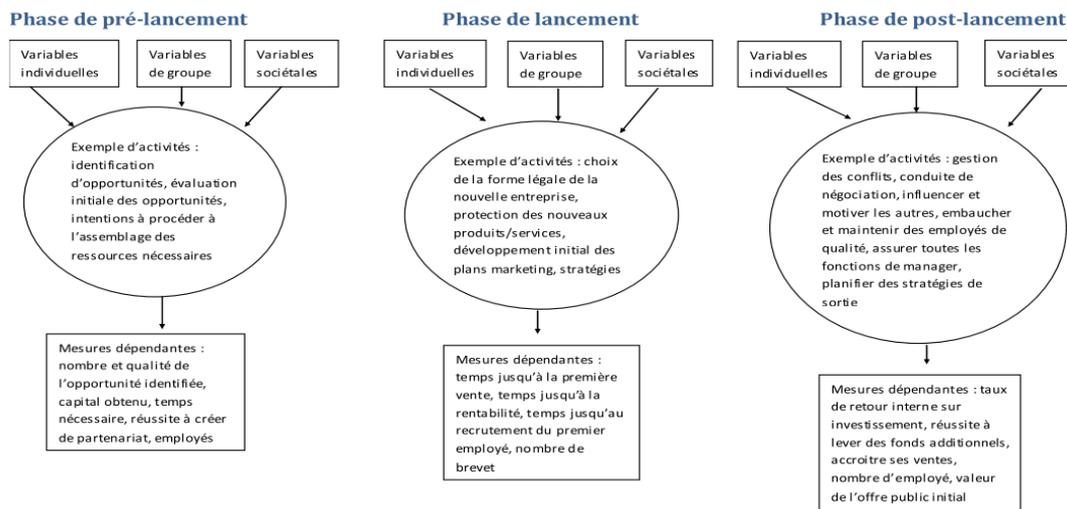
Source : Tounes²⁴ (2003, p. 47)

Selon l'initiateur du Global Entrepreneurship Monitor GEM Reynolds (2000), le processus entrepreneurial comprend deux phases successives. La première phase du processus entrepreneurial débute lorsqu'un individu engage une quelconque action en vue de la création d'une entreprise dans laquelle il a l'intention de détenir une part du capital. Cette première étape se terminera lorsque la nouvelle entreprise créée dépassera les trois premiers mois d'activité. Reynolds qualifiera l'individu engagé dans cette première phase **d'entrepreneur naissant**. Ensuite succédera la phase où l'entrepreneur sera qualifié de jeune entrepreneur, c'est-à-dire lorsqu'il sera à la tête d'une jeune entreprise.

²⁴Tounès Azedine, 2003 « l'intention entrepreneuriale : une recherche comparative entre des étudiants suivant des formations en entrepreneuriat (bac+5) et des étudiants DESS en CAAE », thèse de doctorat

Baron (2007)²⁵, propose un modèle dans lequel il suggère que l'entrepreneuriat est un **processus continu** qui **change** dans le **temps** à travers une **série de phases majeures**.

Figure N° 09 : Les phases du processus entrepreneurial selon Baron



Source : Moussa-Mouloungui²⁶ (2012, p. 47)

Phase de déclenchement : Il est difficile de **déterminer** avec exactitude quand **naît l'idée** de créer et quand la personne adopte le rôle d'« entrepreneur » dans la mesure où ils se développent progressivement dans l'esprit et rétrospectivement dans les actions de l'individu (Baron, 2007). De ce fait, il n'est pas toujours possible d'identifier clairement le point de départ de cette activité à moins que la personne, au fur et à mesure de l'évolution de sa pensée, la consigne quelque part ou le partage avec des proches. Cependant, on peut la définir comme l'étape qui précède la concrétisation d'une idée. Cette phase regroupe toutes les activités se produisant avant le lancement effectif de l'entreprise. Ces **activités** vont de la **reconnaissance** de l'**opportunité** au développement d'une intention future, aussi bien lointaine que proche, de se lancer dans une activité de création d'entreprise en passant par l'**évaluation initiale** de cette **opportunité**. Elles englobent également les **démarches liées** à la recherche **d'information**, de **ressources financières** et **humaines** (Baron et Shane, 2004)²⁷.

²⁵ Baron, R.A. (2007). *Entrepreneurship: a process perspective* in Baum J.R., Frese M., et Baron R., The psychology of entrepreneurship. Lawrence Erlbaum associates, London. OPCITE PAGE 93

²⁶ Mouloungui, M (2012), « processus de transformation des intentions en actions entrepreneuriales » Thèse Doctorat

²⁷ Baron, R.A., et Shane, S. (2004). *Entrepreneurship: a process perspective*. South-Western, Mason, OH.

Phase d'engagement total : Elle correspond à la **période** au cours de laquelle, une fois les **ressources nécessaires acquises** et **rassemblées**, la personne se lance dans des **activités spécifiques** plutôt **techniques** de l'entreprise telles que **le développement du plan marketing**, le **choix du statut juridique** de l'entreprise, **la protection** de la **propriété intellectuelle** des produits ou services développés par l'entreprise. Cette dernière activité peut se faire soit dans la phase de pré lancement soit dans la phase de lancement.

Phase de survie et de développement : L'entrepreneur s'attèle aux activités de **planification** pour **faire fonctionner** son entreprise. Il s'agit généralement de la gestion du personnel et des relations avec l'extérieur (clients et fournisseurs). Ces activités exigent de l'entrepreneur des **capacités interpersonnelles** (résoudre les conflits, négocier, influencer et motiver les autres).

La **décomposition** du **processus entrepreneurial en phases** fait apparaître des **changements observables** d'une phase à l'autre. Cependant les **changements impliqués** dans ce **processus** concernent **uniquement** des **activités** et des **tâches** à accomplir ainsi que des **compétences spécifiques** pour réaliser les **diverses activités** qui y sont incluses .

La **durée** de chaque **phase** varie selon les **individus**. En général, la phase de **pré lancement** est **plus courte** que la phase post **lancement** qui peut durer des **années** voir des **décennies**. En outre à l'intérieur de chacune d'elle, **trois** sortes de **facteurs** jouent un **rôle primordial** dans les **résultats obtenus** à chaque phase. Il s'agit des facteurs individuels, interpersonnels et organisationnels. Les variables de niveau individuel regroupent les comportements, la cognition, les connaissances, les compétences, les caractéristiques et l'habileté des entrepreneurs (**Baum et Locke, 2004**).

Le recours au processus entrepreneurial permet aussi d'envisager l'entrepreneuriat sous **l'angle de l'action**. Ainsi, le paradigme du processus entrepreneurial s'inscrit dans une perspective **d'action entrepreneuriale** (Guyot et Vandewattyne, 2008), voire dans une **perspective pragmatique** (Schmitt et Filion²⁸, 2009). La conceptualisation dans l'action est un champ de recherche qui trouve son ancrage théorique chez **Piaget**, revisité par Vergnaud²⁹. L'action est considérée comme une connaissance organisée et intelligible, un savoir-faire autonome et la prise de conscience de ce phénomène constitue un véritable travail de conceptualisation. Il permet d'envisager le phénomène entrepreneurial sur les plans épistémologique et méthodologique.

Différents auteurs, comme Hatchuel (2000 et 2005) ou Lorino (2005), invitent, au niveau des sciences de gestion, à une orientation basée sur **l'action**. Ainsi, l'action n'est pas considérée comme un phénomène naturellement observable, mais comme une conception du monde issue des représentations de chacun.

Dans cette logique, Hatchuel³⁰ (2000) insiste sur le fait que cette conception du monde peut être entendue de deux manières :

1. Soit pour faire exister l'action. L'action est alors notre création,
2. Soit pour la reconnaître : l'action n'est pas créée par nous, mais elle existe parce que nous la percevons.

Donc notre travail de recherche a pour objectif la compréhension et l'articulation entre compétences et entrepreneuriat dans les TIC, pour cela il ne semble logique de nous positionner dans une **posture épistémologique** trouvant sa racine dans **l'ancrage théorique de Piaget** au travers d'un **constructivisme modéré**.

²⁸ Schmitt C., Filion L.J. (2009), « Le réel expérimenté pour explorer la TPE : apports conceptuels et méthodologiques », Revue Management & Avenir, N°30, p. 207-226.

²⁹ VERGNAUD, G (1996) Au fond de l'action, la conceptualisation in Barbier, J.M. (dir.publ.) Savoirs théoriques et savoirs d'action. Paris, PUF.

³⁰ Hatchuel A. (2000), « Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective », dans : David A., Hatchuel A., Laufer R., Les nouvelles fondations des sciences de gestion, Vuibert/FNEGE, Paris, p.7-43.

Section II :

Les compétences en entrepreneuriat

Section 02 : les compétences en entrepreneuriat**2.1. L'intégration de compétence dans le champ de l'entrepreneuriat**

Le champ de la recherche en entrepreneuriat a connu un essor considérable ces dernières décennies. Ce développement considérable s'est traduit, entre autres, par la prise en compte de l'individu entrepreneur, **en tant qu'acteur essentiel au déroulement du processus entrepreneurial.**

La plupart des travaux de recherche appréhendent la conception de la compétence dans le cadre d'une approche **psychologique, descriptive** (McClelland, 1965 ; Brockhaus et Horwitz, 1986 ; Gartner, 1988 ; Shaver et Scott, 1991) ou s'intéressent à l'impact des compétences entrepreneuriales sur la performance et la création de valeur (Chandler et Jansen, 1992 ; Herron et Robinson, 1993 ; Chandler et Hanks, 1994 ; Baum, 1995).

En effet, depuis plus de **50 années** les chercheurs dans le domaine de la psychologie entrepreneuriale tentent d'identifier les attributs psychologiques des entrepreneurs reliés à leur succès.

Ces **caractéristiques** se regroupent en **trois dimensions** comme l'illustre le **modèle de la performance entrepreneuriale** de Blawat (1995)³¹:

- la personnalité,
- la motivation,
- **les compétences.**

Historiquement, les **deux premières dimensions** ont été les premières à **être étudiées**. Stevenson et Jarillo (1990)³² intitulent ce courant de recherche : **l'approche basée sur la personnalité.**

L'hypothèse derrière cette approche est que les entrepreneurs possèdent des **traits** personnels qui les caractérisent et les prédisposent à agir de **façon particulière** et qui **expliquent la réussite entrepreneuriale.**

³¹Blawat, K., (1995), Defining the entrepreneur : a conceptual model of entrepreneurship, actes de colloque, 12^{ème} congrès annuel du CCPME.

³²Stevenson, H.H. & Jarillo, C.J., (1990), A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management, Strategic Management Journal, 11, 17-28.

L'équation suivante illustre ce courant : **succès entrepreneurial = (f) personnalité**. Par exemple les travaux précurseurs du psychologue américain McClelland³³(1965) illustrent bien ce courant de recherche. De nombreux travaux ont été réalisés depuis, ainsi selon une recension de la documentation de Lorrain en 1995 ³⁴, plus de 70 recherches ont été publiées dans les revues scientifiques en Amérique du Nord sur les **déterminants psychologiques des entrepreneurs et leur association avec la performance**.

Jusqu'à la fin des **années 1980**, les recherches ont mis en avant que les facteurs psychologiques et les traits de personnalité de l'entrepreneur (McClelland, 1965; Brockhaus et Horwitz, 1986).

Selon les tenants de cette approche par les traits, il s'est avéré qu'il semble impossible de trouver chez un seul individu toutes les qualités que l'on exige de lui pour réussir (Fonrouge, 2002 ; Bayad, Boughattas et Schmitt, (2006, 2007).

Sexton et Bowman (1985), Brockhaus et Horwitz (1986), Stevenson et Jarillo (1990), Baron (1998) ainsi que Lorrain et Dussault (1998) affirment d'ailleurs que les traits de personnalité et les motivations ne discriminent pas les entrepreneurs qui réussissent de ceux qui échouent.

Les résultats de ces recherches sont relativement mitigés en ce sens que les recherches ayant étudié la relation entre ces **deux premières dimensions** et la performance de l'entrepreneur rapportent des **résultats contradictoires**.

Cette approche par les traits a prévalu jusqu'au milieu des **années 1980** en se basant sur une présomption selon laquelle les caractéristiques psychologiques et les attributs personnels de l'entrepreneur sont les seuls facteurs qui le prédisposent à une activité entrepreneuriale (Greenberger et Sexton, 1988 ; Gartner, 1988 ; Shaver et Scott, 1991).

Cependant, à la fin des années 1980, Bull et Williard (1987, p.187) affirment que « there is non « typical » entrepreneur »³⁵Low et Mac Millan (1988, p.148) vont dans le même sens: « It seems that any attempt to profile the typical entrepreneur is in herently futile»³⁶

³³McClelland, D., (1965), Need of achievement and entrepreneurship; a longitudinal study, Journal of Personality and Social Psychology, 1, 389-392.

³⁴ Lorrain, J., (1995), Le profil psychologique des entrepreneurs à succès: analyse critique de la documentation scientifique, rapport inédit, Fondation de l'Entrepreneurship du Cœur du Québec.

³⁵ Cité par Danjou Isabelle (2000, p 13) « l'entrepreneuriat : un champ fertile à la recherche de son unité », Cahier De recherche, ESC Lille.

³⁶ Cité par Danjou Isabelle (2000, p 14) « l'entrepreneuriat : un champ fertile à la recherche de son unité », Cahier De recherche, ESC Lille.

Les résultats des travaux de Lorrain et Dussault (1988)³⁷ **indiquent que les traits et les motivations ne discriminent pas les entrepreneurs à succès de ceux à échec**, mesuré **par la survie** de l'entreprise sur une période de **trois ans** après la création. Cependant, ils concluent que les traits de personnalité semblent prédisposer les gens à créer leur entreprise comme le postule le modèle de Belley (1994)³⁸ mais expliquent peu leur succès lorsque l'entreprise est **démarrée**.

De cela, il en ressort que les chercheurs se sont principalement centrés sur les traits de personnalité et les motivations et très peu sur les compétences.

C'est qu'à partir des années 90 que les chercheurs tels que Gartner (1988)³⁹ se sont tournés **vers l'étude des compétences des entrepreneurs** et ont apporté des précisions sur le rôle des traits de personnalité dans la dynamique de la performance, entre autres Chandler et Jansen (1992)⁴⁰ et Herron et Robinson (1993).

Les résultats de ces recherches de ce deuxième courant de recherche **basée sur les comportements** indiquent que les **compétences** s'avèrent de **meilleurs prédicateurs** de la performance des entrepreneurs que **les traits de personnalité**.

Une des **explications** de ces résultats est que **les traits** sont **médiatisés** par la **motivation** et que **la motivation** des entrepreneurs est **modérée** par les **compétences** (Herron et Robinson, 1993)⁴¹.

De ce fait, les compétences sont davantage en proximité de la **performance entrepreneuriale** comparativement aux traits et aux motivations, expliquant ainsi leur pouvoir à expliquer **la réussite des entrepreneurs** dans le cadre de leurs **aventures entrepreneuriales**.

³⁷ Lorrain, J. & Dussault, L., (1998), Relation between psychological characteristics, administrative behavior and success of founders entrepreneurs at the start-up stage, Frontiers of Entrepreneurial Research, Babson College.

³⁸ Belley, A., (1994), Les milieux incubateurs, rapport inédit, Fondation de l'Entrepreneurship du Québec.

³⁹ Gartner, W.B., (1988), who is the entrepreneur ? Is the wrong question, American Journal of Small Business, 12, 11-32.

⁴⁰ Chandler, G.N. & Jansen, E., (1992), The founder's self-assessed competence and venture performance, Journal of Business Venturing, 7, 223-236.

⁴¹ Herron, L.A. & Robinson, R.B. Jr., (1993), A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance, Journal of Business Venturing, 8, 281-294.

2.2. La compétence vers une analyse dynamique

Blawatt (1995) a soutenu qu'un modèle conceptuel de l'entrepreneuriat doit **inclure** le critère de **la performance**. Il souligne que la majorité des **modèles proposés** à partir de l'**école des traits**, caractéristiques et autres théories sont la plupart du **temps statiques**. Il se situe dans la ligne de pensée d'auteurs qui ont étudié bon nombre d'entrepreneurs sur le terrain et qui ont observé qu'ils exploitent leur entreprise dans un **contexte évolutif** où **activités et rôles** sont **appelés** à se **modifier graduellement**. Ils apprennent de ce qu'ils font (Collins et Moore, 1970 ; Filion, 1988, 1989a et b, 1990a et b, 1991a et b), **et comme la nature de ce qu'ils font évolue, eux aussi doivent évoluer**. Ils sont ainsi **appelés** à **apprendre** à **jouer** des **rôles différents au fur** et à **mesure de l'évolution de leur entreprise**.

Les travaux de recherche qui ont appréhendé la compétence comme relevant d'un processus **dynamique, multidisciplinaire et s'inscrivant dans différents niveaux d'analyse** sont **peu développés** (Lampel, 2001 ; Marchesnay, 2002 ; Man et al, 2002 ; Bayad et Bourghuiba, 2006 ; El Mili, 2006 ; Aouni et Surlemont, 2007).

D'où notre motivation d'appuyer notre recherche sur l'approche processuelle de l'entrepreneuriat et plus particulièrement sur les recherches sur les compétences entrepreneuriales (Fayolle, 2003, Bayad et al., 2006 ; Aouni et Surlemont, 2007).

En somme, la compétence est un construit psychologique qui, contrairement au comportement, est inféré et explique l'efficacité des comportements. La compétence représente ce que la personne est capable de faire. Elle indique la capacité à apprendre et à exécuter des tâches selon **McCormick et Tiffin (1974)**. **La compétence est constituée des aptitudes, des habiletés et des connaissances (Pettersen et Jacob, 1992)**.

En entrepreneuriat, la compétence fait référence à la **combinaison** de connaissances; d'attitudes et habiletés nécessaires pour **agir** de manière pertinente durant le processus entrepreneurial⁴². Cette définition de la compétence dans l'entrepreneuriat est en symbiose total avec la définition retenue dans le premier chapitre à savoir celle d'**agir dans l'action**.

⁴² Processus que nous proposons de définir comme le processus d'identification, d'exploration et d'exploitation d'une opportunité en vue de la création d'une activité (**Shane et Venkataraman, 2000**)

Tableau N° 12 : Principaux travaux sur les compétences des entrepreneurs

Auteurs	Compétences identifiées
Herron et Robinson (1993)	<ul style="list-style-type: none"> • Concevoir des produits/services • Evaluer les diverses fonctions de l'entreprise • Comprendre son secteur d'activité et ses tendances • Motiver son personnel • Créer des relations d'influence dans son réseau d'affaire • Planifier et administrer les activités de l'entreprise • Implanter des opportunités
Chandler et Jansen (1992)	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier et exploiter des opportunités • Travailler intensément • Diriger des individus • Affirmer sa position dans un réseau d'affaires • Capacités techniques
Baum (1995)	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité cognitive • Capacité organisationnelle • Capacité décisionnelle • Capacité technique • Identifier et implanter des opportunités
Belley, Dussault et Lorrain (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité à identifier des opportunités • Capacité à développer une vision stratégique • Capacité à gérer son réseau d'affaires • Capacité à gérer son temps • Capacité à gérer ses opérations • Capacité à gérer son personnel • Capacité à gérer les lois et règlements gouvernementaux • Capacité à gérer son travail • Capacité d'une gestion financière • Capacité d'une gestion marketing
Charles-Pauvers, Schieb-Bienfait et urbain (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Faire valider un projet et le médiatiser • Formaliser la vision du projet • Capacité de leadership • Capacité d'écoute • Capacité de délégation • Capacité à construire une équipe

Pettersen (2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion stratégique et gestion générale de l'entreprise (visionner, innover, prendre des risques, traiter ses clients en partenaires) • Gestion opérationnelle (planifier, organiser le travail et les projets, diriger les personnes, contrôler, suivre, évaluer...) • Résolution de problèmes et prise de décision (jugement, analyse, sens pratique, décider, passer à l'action...) • Relations interpersonnelles et influence (être à l'écoute, savoir négocier...) • Gestion de soi (s'adapter, être fiable, intégrité, équité, efficacité)
Loué et Baronet (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • Détection et exploitation d'opportunités • Compétences managériales et leadership • Gestion des ressources humaines • Gestion commerciale et marketing • Gestion financière • Gestion de soi et organisation • Marketing et gestion des activités • Intuition et vision

Source : (Adapté de Laviolette et Loué, 2007, p. 8)

Le domaine de l'entrepreneuriat s'est ainsi orienté de plus en plus vers l'analyse du comportement et des compétences de l'entrepreneur et a adopté une **vision processuelle** du domaine de recherche en entrepreneuriat (plutôt qu'une vision statique). Cette perspective comportementale s'est ainsi intéressée aux relations qui sous-tendent le processus entrepreneurial et aux capacités cognitives des entrepreneurs qui leurs permettent d'agir sur leur environnement.

Si ce volet de recherche a permis de comprendre le processus « d'utilisation » des connaissances et des compétences de l'entrepreneur en vue de la création d'une activité, très peu d'effort a été consentis pour comprendre le processus « d'acquisition » et d'accumulation de ces connaissances.

Dans le domaine de l'entrepreneuriat, « La capacité des entrepreneurs à apprendre et à s'adapter une fois l'entreprise établie a été largement sur-étudié » (Cope, 2005) tandis que les phases de **pré-crédation** ont été très peu investiguées.

C'est à cet effet que nous avons volontairement choisit de traiter uniquement de la phase de **démarrage** des startups et cela afin de nous insérer dans ce cadre théorique commun à l'ensemble des chercheurs en entrepreneuriat ».

Cependant, cette notion de création et d'émergence n'as pas été n'a pas été explicitée de la même manière par les différents auteurs intéressés à l'entrepreneuriat. Selon l'école de pensée dans laquelle les auteurs s'inscrivent, la notion de création s'est articulée en terme de création de valeur, de création d'une nouvelle entreprise, d'une nouvelle organisation, d'un nouveau marché ou d'un nouveau produit ou service.

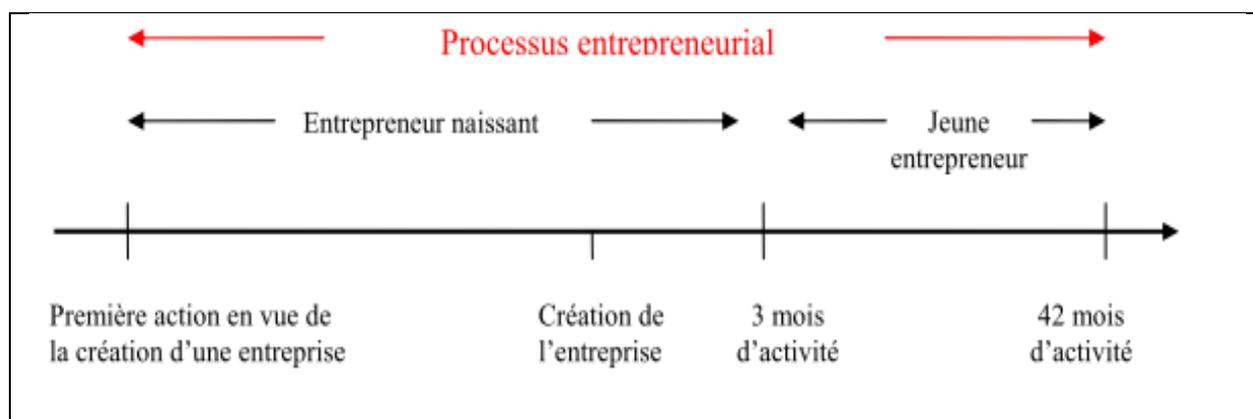
Brush et al. (2003) qui affirment que la notion de **création** est la **caractéristique fondamentale** de l'entrepreneuriat et des recherches qui lui sont consacrées.

Per Davidson (2004) considère le processus d'émergence comme étant le point commun qui unit les chercheurs, et qui constitue de la sorte « le centre de gravité » du domaine de recherche en entrepreneuriat.

Ce point de vue est partagé par Gartner et al. (2006) il est difficile de parler d'un seul groupe de chercheurs tant il existe des divergences intellectuelles dans les écrits des chercheurs dans ce domaine.

Reynolds qualifera l'individu engagé dans cette première phase **d'entrepreneur naissant**. Ensuite succédera la phase où l'entrepreneur sera qualifié de jeune entrepreneur, c'est-à-dire lorsqu'il sera à la tête d'une jeune entreprise.

Figure N° 10 : Représentation du processus entrepreneurial selon la définition proposé par Reynolds



Source: Aouni Zineb (2006, p.9)

La figure ci-dessus représente le **cadre conceptuel d'analyse** pour **notre recherche** qui s'intéresse aux entrepreneurs naissants, et beaucoup plus en phase de pré démarrage soit en phase de pré-création.

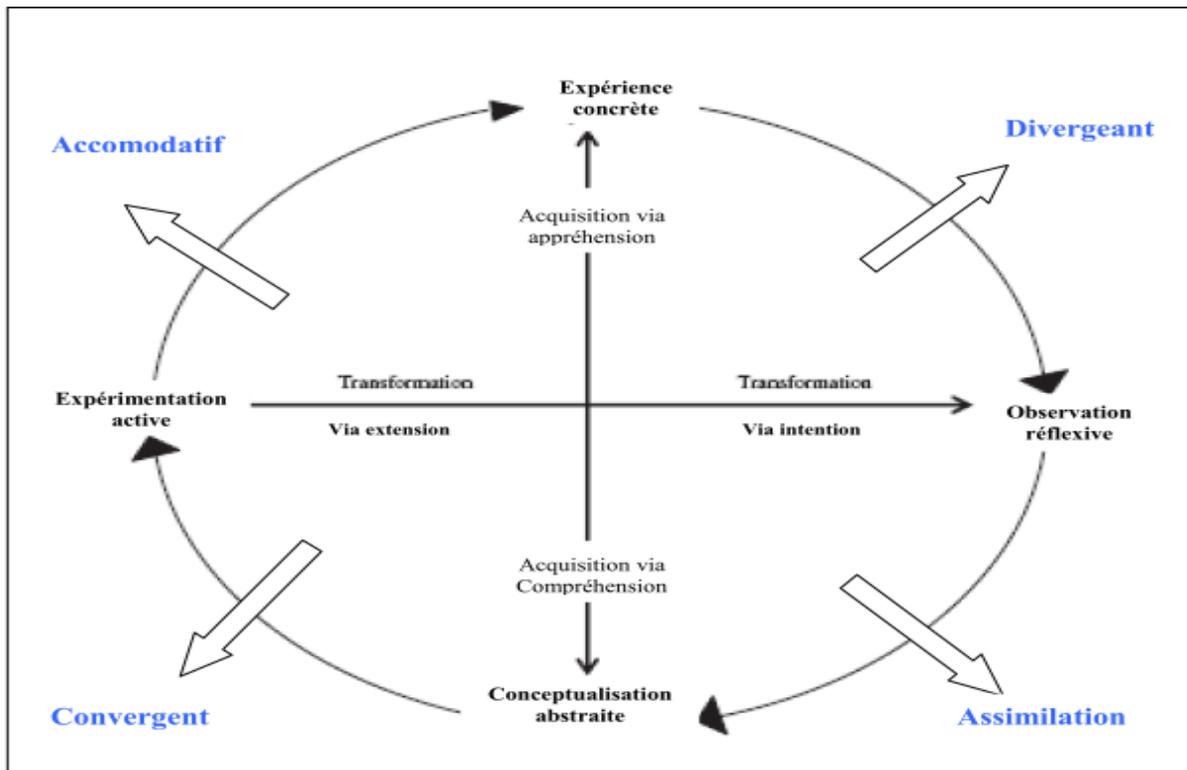
Ainsi, on se situe dans la perspective des derniers travaux menés en entrepreneuriat, qui définissent l'entrepreneuriat comme un **processus d'apprentissage dynamique** où les individus **acquièrent continuellement des compétences** et où les connaissances sont **cumulatives**, « ce qui est appris à une période se construit sur ce qui a été appris à une période précédente » (Minniti et Bygrave, 2001). L'apprentissage entrepreneurial a été très peu investigué par les auteurs consacrés à l'entrepreneuriat. La recherche concernant les processus d'apprentissage dans un contexte entrepreneurial est à ses premiers stades de son développement (**Agndal, 1999 ; Minniti et Bygrave, 2001**).

Deakins (1999, p23) souligne que « nos connaissances et notre compréhension limitées de l'interaction entre l'apprentissage et le processus entrepreneurial reste l'un des domaines les plus négligés de la recherche en entrepreneuriat ».

Bygrave et Hofer (2001) précisent que « l'entrepreneuriat est un processus d'apprentissage et qu'une théorie de l'entrepreneuriat requiert une théorie de l'apprentissage ».

En effet, depuis plusieurs années, les recherches consacrées à l'entrepreneuriat se sont focalisées sur l'analyse des traits et des caractéristiques de l'entrepreneur sans pour autant s'intéresser à ses actions. Ce courant de pensée consacré aux attributs de l'individu a été fortement critiqué par la communauté des chercheurs, notamment pour son **caractère statique**.

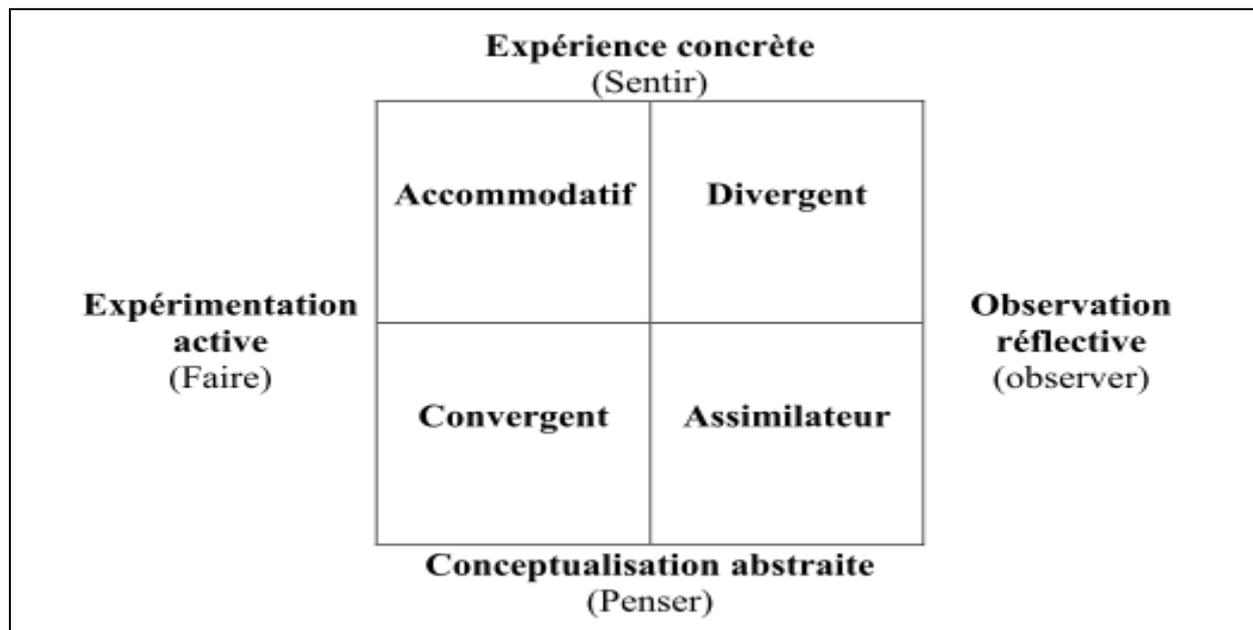
Figure N° 11 : Le modèle de l'apprentissage expérientiel développée par Kolb (1984)



Le modèle structurel d'apprentissage expérientiel de David Kolb est basé sur l'expérience considérée aujourd'hui comme facteur d'apprentissage et de développement de la professionnalisation **Kolb**: l'apprentissage expérientiel est un cycle composé de 4 étapes :

- expérience concrète;
- observation;
- réflexion : donnant à la formation des concepts abstraits ;
- généralisation conduisant à la création d'hypothèses demandant les implications des concepts abstraits dans des situations nouvelles, dans des expériences nouvelles.

Figure N° 12 : Inventaire des styles d'apprentissage (ISA) proposé par Kolb



Source : Kolb (1984, p.24)

- **L'expérience concrète:** situation authentique dans laquelle se pose un problème réel qui permet de stimuler la pensée
- **L'observation réflexive:** consiste à faire des observations sur l'expérience vécue et à réfléchir à leurs significations en considérant différents points de vue
- **La conceptualisation abstraite:** consiste à créer des concepts et à formuler des généralisations qui intègrent nos diverses observations et réflexions
- **L'expérimentation active:** consiste à soumettre nos concepts et nos généralisations au test de la réalité.

L'apprentissage expérientiel comprend **deux dimensions structurelles fondamentales** (préhension et la transformation). Chaque dimension repose sur deux **modes d'apprentissage** opposés.

1-Première dimension : La préhension comprenant :

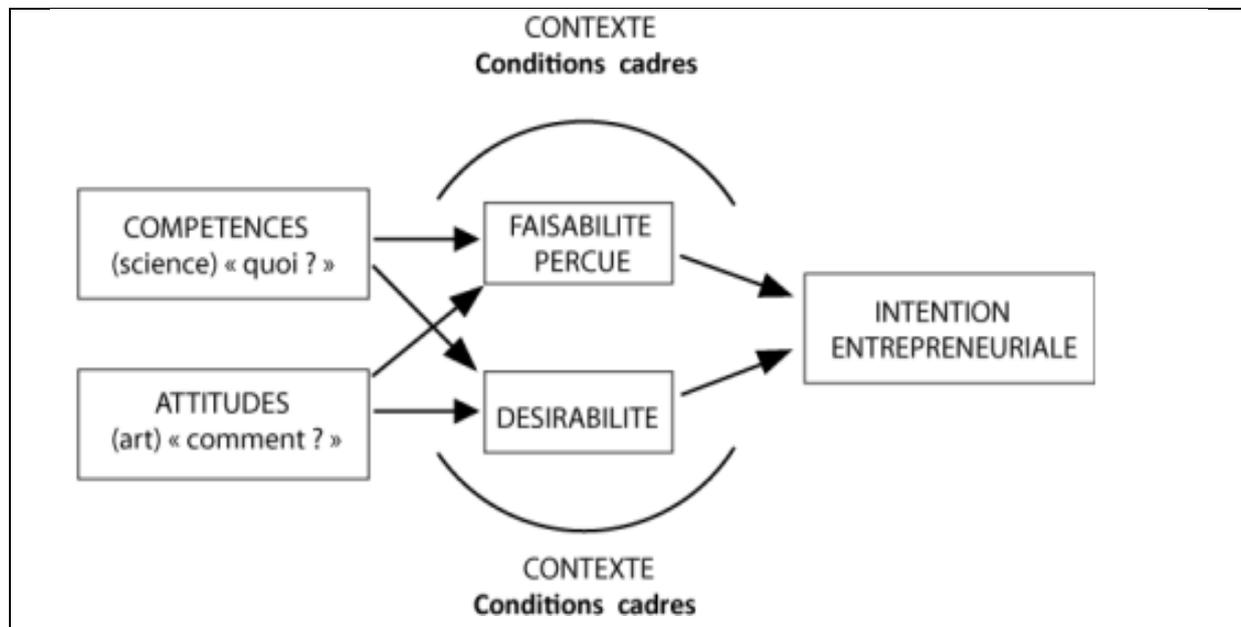
- **La compréhension :** l'apprenant s'appuie sur ses représentations mentales et sur son interprétation théorique pour saisir l'expérience en cours.
- **L'appréhension :** l'apprenant base sa préhension sur les caractéristiques tangibles et ressenties de l'expérience immédiate.

2- Deuxième dimension : La transformation : deux manières opposées de transformer l'expérience

- Transformation par **Intention** : consiste en une réflexion intérieure ; il est caractéristique de l'observation réfléchie.
- Transformation par **Extension** : consiste en une manipulation active du monde extérieur; il se manifeste par l'expérimentation active.

Ce modèle **d'apprentissage expérientiel** s'appuyant sur **l'expérience concrète** comme base peut favoriser la construction des compétences, par conséquent le développement de la professionnalisation.

Figure N°13 : Modèle d'apprentissage en entrepreneuriat



Source : Surlemont ⁴³(2011, p. 5)

⁴³ Surlemont B., (2011), « Former pour entreprendre ? Réflexions sur l'approche pédagogique en matière d'entrepreneuriat », document de travail, université de Liège (Belgique)

www.cidegef.refer.org/activites/remises/liege/pdf/Bernard_SURLEMONT.pdf

Tableau N° 13 : Modèles d'apprentissage didactique et entrepreneurial

Modèles d'apprentissage	
Modèle didactique	Modèle entrepreneurial
Enseignement par le professeur uniquement	Apprentissage réciproque des uns par les autres
Élève passif dans une position d'écoute	Apprentissage par le faire (learning by doing)
Apprentissage par l'écrit	Apprentissage par les échanges interpersonnels et les débats/discussions
Apprentissage par feedback d'une personne clé: l'enseignant	Apprentissage par réactions de personnes différentes et nombreuses
Enseignement dans un environnement programmé et bien organisé	Apprentissage dans un environnement flexible, informel
Apprentissage sans pression sur des objectifs immédiats	Apprentissage sans pression sur des objectifs Apprentissage sous pression : des objectifs sont à atteindre
Apport des autres découragé	Apprentissage par emprunts aux autres
Peur de l'échec et de l'erreur	Apprentissage par essais/erreurs
Apprentissage par la prise de notes	Apprentissage par la résolution des problèmes
Apprentissage par un réseau d'experts enseignants	Apprentissage par la découverte guidé

Source⁴⁴ : (Gibb, 1993)⁴⁴Fayolle, Alain (2012), Entrepreneuriat apprendre à entreprendre, Edition Dunod. , p.03

Section III :

Les modèles de compétences en entrepreneuriat

Section 03 : les modèles de compétences en entrepreneuriat**3.1. Le développement en étapes des compétences**

De nos jours, un certain nombre de travaux envisage l'entrepreneuriat d'un point de vue **processuel** (Bouchikhi⁴⁵, 1993, Hernandez⁴⁶, 1999 ; Filion⁴⁷, 1999, Schmitt⁴⁸, 2005). Ce **processus** se déclenche pour des fins différentes, une création, une transmission ou une reprise (Fayolle, 2002). Selon Fayolle, la notion de **processus** répond à la question du « **comment** », le phénomène entrepreneurial est **multi-facettes** et le processus rend compte de la **dimension holistique** et dynamique du **phénomène** (Fayolle, 2002). Un processus est défini par Borne et al., (1992) comme « un système **dynamique**, c'est à dire un système **évolutif** pour lequel **le temps** joue un **rôle fondamental**. Dans le cas général, un processus est un système traversé par des **flux** d'information, d'énergie et de matière, tout en étant soumis à des perturbations ayant l'une des trois formes citées » (Borne et al., 1992). Les **processus** de **création** et du **développement** du **projet entrepreneurial** dépendent des **capacités** de l'entrepreneur à **mobiliser** et à **développer** les **ressources** et les **compétences nécessaires** aux différentes **phases** du projet.

La notion de développement en étape semble intuitivement **acceptable** et elle remonte, dans la tradition universitaire, au classique d'Edith Penrose (1959) sur **la théorie de la croissance** de l'entreprise (The Theory of the Growth of the Firm).

Le commencement du cycle de vie est habituellement appelé pré démarrage. Ainsi, la phase de pré démarrage consiste initialement à rêver, puis à envisager un projet de manière plus ou moins sérieuse, avant d'en arriver à décider de « se lancer » et d'explorer de manière plus déterminée les ressources, les possibilités et les besoins. Il est habituellement nécessaire de formuler une vision orientée quelconque, qui se traduit dans les éléments d'un plan d'affaires. Ce dernier fera en général intervenir une certaine évaluation du marché du produit ou service que l'entrepreneur éventuel se propose de lancer et des sources de financement.

⁴⁵BOUCHIKI H. (1993), « A constructivist framework for understanding entrepreneurship performance », Organization Studies, Vol.14, n°4, p. 549-570

⁴⁶HERNANDEZ E.M. (1999), Le processus entrepreneurial, vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat, l'Harmattan. Paris.

⁴⁷FILION L.J. (1999), Tintin, Minville, l'entrepreneur et la potion magique, Les grandes conférences, Presses HEC.

⁴⁸SCHMITT C. (2005), « Quand savoir entreprendre, c'est savoir concevoir : réflexions autour de différentes expériences », Colloque Cerisy "Intelligence de la complexité ? Épistémologie et pragmatique", juin.

Le commencement du cycle de vie d'une startup est habituellement appelé **pré démarrage**. Ainsi, cette phase consiste à :

- Rêver et imaginer ce qui mène à la construction au fur à mesure d'une vision ;
- Envisager un projet de manière plus au moins sérieuse ;
- Décider de « se lancer » et d'explorer de manière plus déterminée les ressources, les possibilités et les besoins.

A cet effet, il est nécessaire formuler une vision orientée, qui se traduit dans les éléments d'un plan d'affaires. Ce dernier fera en général intervenir une certaine évaluation du marché du produit ou service que l'entrepreneur éventuel se propose de lancer et des sources de financement.

3.2. Les modèles de compétences

Le modèle des compétences entrepreneuriales développé par Chandler et Jansen (1992)⁴⁹ constitue un exemple pionnier et exemplaire de ce type de recherches. Selon eux, pour être performant, l'entrepreneur doit posséder ou acquérir **trois types de compétences** : entrepreneuriales, managériales et technico-fonctionnelles :

- Les compétences entrepreneuriales désignent essentiellement l'habileté de l'individu à exercer son intuition, sa créativité ainsi que son sens de l'information et de l'observation pour identifier, et même créer de nouvelles opportunités d'affaires.

En d'autres termes, elles impliquent une capacité de l'entrepreneur à se servir de ses connaissances, expérience et réseaux personnels pour explorer des idées et savoir en détecter le potentiel.

- Les compétences managériales renvoient pour leur part à des sous-compétences organisationnelles, relationnelles et politiques. En fait, elles désignent une capacité de l'entrepreneur à savoir évaluer un projet et en déterminer la faisabilité, de même qu'à obtenir, exploiter et gérer avec efficacité diverses ressources en vue de générer une utilité sociale ou un profit.

- Les compétences technico-fonctionnelles, font principalement référence à un ensemble de connaissances et éléments plus concrets et/ou techniques.

Par exemple, l'entrepreneur doit bien connaître son produit, identifier et maîtriser les facteurs de succès critiques dans son domaine ou son secteur, se tenir au courant des changements, tendances et évolutions dans les marchés auxquels il s'adresse, etc.

⁴⁹Chandler, G. N. et E. Jansen (1992), « The Founder's Self-assessed Competence and Venture Performance », *Journal of Business Venturing*, 7(3), Mai, p.223-235

Cette typologie de compétences à trois catégories : entrepreneuriales, managériales et technico-fonctionnelles, sont réparties en **cinq axes (21 compétences identifiées)** :

- Capacité à identifier et exploiter des opportunités d'affaires (identifier des biens ou des services dont les individus ont besoin, choisir les produits, optimiser les bénéfices...),
- Capacité à travailler intensément (faire de gros sacrifices, important self contrôle, refus de perdre...),
- Capacité à diriger des individus (organiser le travail, motiver les individus, superviser, maximiser les résultats...),
- Capacité politique à affirmer sa position dans un réseau d'affaires (obtenir le support de personnes clés, sentir les personnes avec de grosses ressources...),
- Capacité technique (expertise technique, rester sur son domaine d'expertise...).

Herron et Robinson (1993)⁵⁰ identifient surtout des habiletés propres au management de son activité, ce qui permet difficilement d'isoler les compétences typiquement entrepreneuriales, qui comporte **sept** compétences, l'entrepreneur doit savoir :

- Concevoir des produits et/ ou des services,
- Evaluer les fonctions de l'entreprise,
- Comprendre son secteur d'activité et ses tendances,
- Motiver son personnel,
- Créer des relations d'influence dans son réseau d'affaires,
- Planifier et administrer les activités de l'entreprise,
- Saisir les opportunités d'affaire et les mettre en application.

⁵⁰Herron, L. et R.B. Robinson (1993), « A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance », Journal of Business Venturing, vol.8, p. 281-294.

Lorrain, Belley et Dussault (1998)⁵¹ proposent une liste de **39 compétences réparties en douze axes** :

- Identification d'opportunités (produits services désirés, stratégies gagnantes...),
- Vision stratégique (idée de son entreprise dans quelques années, idée du marché dans 2 – 3 ans...),
- Gestion du réseau d'affaires (gestion des relations profitables, contacts avec des gens utiles),
- Gestion de son temps (gestion équilibrée du temps, planification du repos),
- Gestion de son travail (travailler de longues journées, être efficace dans des tâches ambiguës...),
- Gestion financière (acquisition du capital, gestion des actifs à long terme...),
- Gestion marketing (étude de marché, vente, fidéliser les clients...),
- Gestion des opérations (contrôle des coûts, des inventaires...),
- Gestion du personnel (effectifs, techniques d'embauche, rémunération...),
- Gestion des lois et des règlements (s'informer sur les lois et règlements, sur les programmes gouvernementaux...),
- Négociation d'affaires (persuasion, efficacité, calme et objectivité),
- Prise de décision (décisions importantes, conséquences des décisions).

Baum (1995)⁵² dresse une typologie des compétences à partir de simples catégories d'habiletés (cognitives, managériales, décisionnelles, etc...), cette dernière comporte **cinq compétences**:

- La capacité cognitive,
- L'habileté organisationnelle (leadership),
- L'habileté décisionnelle,
- L'habileté à détecter et à traduire en projet une opportunité,
- L'expérience industrielle et l'habileté technique.

⁵¹Lorrain J., Belley A. & Dussault L. (1998), Les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire (QCE), 4ème CIFPME, Metz-Nancy, octobre.

⁵²Baum, J.R. (1995), « The relationship of traits, competencies, motivation, strategy and structure to venture growth», *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College.

Gibb (2005) identifie neuf compétences entrepreneuriales :

- La résolution créative de problèmes,
- Le pouvoir de persuasion,
- L'habileté à négocier,
- Les capacités de vente,
- La maîtrise des connaissances,
- Comportements nécessaires pour gérer holistiquement une entreprise,
- L'exercice d'un mode de pensée stratégique,
- La prise de décision en contexte d'ambiguïté et d'incertitude
- Le réseautage.

Pour Gibb, les habiletés entrepreneuriales ne sont pas **innées**: il est tout à fait possible **d'aider l'individu à les acquérir et les améliorer**.

Pettersen (2006)⁵³ mène une recherche auprès de 142 entrepreneurs et de 677 membres de leur entourage, destinée à identifier les compétences indispensables pour se lancer en affaires. Les **30 compétences et comportements essentiels** pour être « un bon leader » sont ainsi identifiés et répartis en **7 axes** :

- **Gestion stratégique et direction générale d'entreprise**

Planifier le long terme, élaborer une vision claire de l'avenir de l'entreprise

Communiquer la vision, donner l'exemple, susciter l'engagement

Viser l'excellence, se mesurer à des standards, poursuivre la réussite avec persévérance

Être orienté vers l'action, innover, prendre des risques

Connaître ses clients, satisfaire à leurs exigences, les traiter en partenaires

S'informer, se documenter au-delà des opérations courantes

Établir et maintenir son réseau de relations

Faire circuler l'information

⁵³Pettersen, N. (2006), Leadership et PME : comment être un bon chef ? *Gestion*, vol. 30, hiver 2006, p. 43-50.

- **Gestion opérationnelle centrée sur les résultats**
Planifier et organiser le travail et les projets, faciliter l'obtention des résultats
Diriger les personnes, clarifier la contribution attendue
Contrôler l'exécution du travail et des projets, en assurer le suivi, évaluer les progrès accomplis
- **Résolution de problèmes et prise de décision**
Analyser les problèmes, comprendre la situation dans son ensemble
Faire preuve de jugement et de sens pratique, choisir les bonnes solutions
Décider, passer à l'action au moment opportun, faire ce qui doit être fait
Faire face aux problèmes de personnel ou de rendement
- **Gestion des ressources humaines**
Recruter avec soin, savoir s'entourer
Consulter, faire participer, déléguer des responsabilités importantes
Motiver, stimuler les membres de l'entreprise à l'égard du travail et des projets
Reconnaître et récompenser la contribution
Démontrer de la considération envers les autres, veiller à leur bien-être, apporter son soutien
Former et développer les membres de l'entreprise, agir comme mentor (conseiller), préparer la relève
- **Relations interpersonnelles et influence**
Être à l'écoute, chercher à comprendre
Faire preuve de persuasion, savoir négocier
Encourager la coopération, développer l'esprit d'équipe, résoudre les conflits entre les membres
- **Gestion de soi**
S'adapter, faire preuve de souplesse et d'ouverture
Être ouvert à la critique, accepter ses limites, apprendre de ses erreurs
Avoir le sens des responsabilités, être fiable
Faire preuve d'intégrité et d'équité
Agir avec assurance, faire preuve d'autonomie
Savoir gérer son temps, être efficace

Charles-Pauvers, Schieb-Bienfait et Urbain (2004) ont proposé un référent pour aider à définir les compétences devant être mobilisées par les développeurs d'entreprises innovantes.

Laviolette et Loue (2006) ont récemment amorcé l'expérimentation d'un référentiel de compétences à maîtriser par l'entrepreneur, un outil dont l'objectif est de supporter les accompagnateurs de projets au sein d'incubateurs. Les **modèles de compétences génériques de l'entrepreneur** ayant fait l'objet de *validation empirique* restent encore trop rares.

Ardichvili, Cardozo et Ray (2003)⁵⁴ selon eux, non seulement l'identification d'opportunités est une des premières étapes du processus entrepreneurial mais elle constitue l'habileté la plus importante parmi toutes celles dont doit faire preuve l'entrepreneur à succès.

Ward (2004)⁵⁵, la nécessité de générer des idées nouvelles et utiles ramène **la créativité** à la base même du **processus entrepreneurial**. Pour cet auteur, à partir du moment où l'identification, la création et le développement de nouvelles opportunités deviennent le point de départ fondamental du processus d'entreprendre, il ne s'agit plus simplement d'accompagner, supporter et former les personnes à des notions technique ou approches purement organisationnels, puisque le défi premier et essentiel celui de les entraîner à l'exploration de leur environnement pour y découvrir de nouvelles fenêtres d'opportunités. L'identification, la découverte et même la création de nouvelles opportunités exigent que le support et la formation à la créativité.

L'entrepreneur naissant possède certes des qualités particulières d'initiative, de courage et de créativité, mais il n'a pas automatiquement les **compétences nécessaires** à la bonne conduite de son projet d'entreprendre entreprise. Ceci exige la mobilisation de compétences multiples, transversales et évolutives, qui varient selon le stade d'évolution au cours du processus entrepreneurial.

⁵⁴Ardichvili, A., R. Cardozo et S. Ray (2003), « A theory of entrepreneurial opportunity identification and development », Journal of Business Venturing, 18(1), p. 105-123.

⁵⁵ Ward, T. (2004), « Cognition, creativity, and entrepreneurship », Journal of Business Venturing, vol. 19(2), p. 173-188.

Conclusion chapitre :

En entrepreneuriat, la compétence fait référence à la combinaison de connaissances; d'attitudes et d'aptitudes nécessaires pour agir de manière pertinente durant l'action entrepreneuriale.

Partant de cela, nous avons montré comment ce concept large et polysémique prenait un sens particulier et complexe (**la nature singulière et contextuelle**) dans le champ de l'entrepreneuriat, du fait que **l'entrepreneur naissant** effectue **différentes activités** à des **moments** bien **distincts** au cours de l'« **aventure** » de **création** et de **développement** d'une entreprise (**expérience entrepreneuriale**), nous pouvons considérer ces **différentes activités** comme des **repères** de ce continuum même s'il peut y avoir chevauchement d'**activités** entre les phases.

De la sorte, le paradigme du processus entrepreneurial constitue un cadre d'analyse fédérateur et cohérent à notre recherche. Ainsi, on se situe dans la perspective des derniers travaux menés en entrepreneuriat, qui définissent l'entrepreneuriat comme un **processus** d'apprentissage **dynamique** où les individus **acquièrent continuellement des compétences** et où les connaissances sont **cumulatives**, « ce qui est appris à une période se construit sur ce qui a été appris à une période précédente » (Minniti et Bygrave, 2001).

C'est dans cette optique que nous avons entrepris une **démarche de co-construction** avec des acteurs de l'entrepreneuriat TIC en Algérie. Notre visée est de comprendre la phase de pré démarrage pour des entrepreneurs naissants.

Le champ de l'étude

Section I : TIC et entrepreneuriat

Section II : Les startups

Section III : L'écosystème startups TIC en Algérie

Introduction au Chapitre :

Ce chapitre a pour but de donner un éclairage autour du champ de recherche empirique et le terrain d'investigation dans lesquels nous avons positionné la problématique de la compréhension des activités entrepreneuriales selon une approche compétence dans un secteur (les TIC) peu ou pas du tout étudié dans le contexte Algérien.

Nous commençons par délimiter le secteur des technologies de l'information et des communications en faisant un état sur l'évolution des différentes définitions des TIC de manière évolutive dans le temps.

Nous présentons les travaux de recherches sur l'entrepreneuriat et les TIC ; ainsi que les variables les plus discriminantes, tant dans la littérature théorique que dans les études empiriques.

Dans la seconde section, il est question de baliser **la caractérisation et les contours** de cette forme de **jeune société innovante** (les startups) qui font et sont souvent l'objet d'une attention particulière par les pouvoirs politiques, institutionnelles et économiques. Le terme « start-up » en lui-même est extrêmement employé et médiatisé ces derniers temps, sans pour autant que nous en ayons une définition précise et consensuelle.

Enfin nous essayons de faire un état des lieux de l'écosystème entrepreneurial TIC en Algérie à travers les rapports du (GEM/GEDI) qui classent notre pays comme étant axé sur les ressources et non pas sur l'innovation, ni l'efficacité (à l'inverse de pays voisins tels que la Tunisie)

Section I :

TIC et entrepreneuriat

Section 1. TIC et entrepreneuriat :**1.1 Délimitation du secteur des TIC :**

Malgré l'utilisation répandue de l'acronyme TIC qui désigne « technologies de l'information et de la communication », l'unanimité n'est absolument pas faite sur la définition à lui attribuer, il semble tout d'abord que certaines nuances accompagnent l'utilisation de cet acronyme et rends plus difficile sa délimitation.

Les TIC sont nés au cours des quarante dernières années de la fusion des télécommunications, de l'électronique, de l'informatique et des technologies de numérisation de l'information, en particulier de l'information audiovisuelle. Le mariage de l'informatique et du matériel audiovisuel a donné naissance aux disques et lecteurs compacts.

Le rapprochement de l'informatique et des télécommunications a permis la mise en place des réseaux électroniques interactifs comme l'Internet. Selon Patrice Flichy¹, ce réseau des réseaux, né de la recherche publique militaire américaine, s'est développé pendant près de vingt ans dans les milieux universitaires en dehors de l'économie de marché autour d'une culture de la gratuité et de la coopération.

La première définition du secteur des TIC au niveau international date de juillet 1998, et construite à partir des nomenclatures statistiques existantes (CITI rev/3 et NACE rev/1/). Le comité PIIC² de l'OCDE, sur la base du travail du groupe d'expert GTISI, a permis, en collaboration avec Eurostat et la Commission Statistique de l'ONU³, de présenter une première définition du secteur des TIC acceptée au niveau international.

¹ FLICHHY Patrice, (2001) « Genèse du discours sur la nouvelle économie aux Etats-Unis. » In: Revue économique. Numéro Hors Série. Economie de l'Internet. pp. 379-399;

² Le comité PIIC –Politiques de l'Information, de l'Informatique et des Communications- (en anglais, ICCP - Information, Computer and Communication Policy) créé en 1982 est un groupe d'expert chargé de réfléchir aux questions posées par ces technologies. En 1990, un (sous) groupe de travail sur les indicateurs de la société de l'information (le GTISI en anglais WPIIS –Working Party on Indicators for the Information Society-) est constitué pour construire des indicateurs statistiques sur la société de l'information

³ Cette commission réunit les Directeurs Généraux des offices statistiques nationaux et notamment le groupe de Voorburg réunit, au sein de l'ONU, des experts internationaux chargés d'examiner les questions relatives à la production de statistiques des services, et nomment celles liées à la mesure de l'économie de l'information et de la communication notamment (ONU, 2003).

Ainsi, Ce « secteur des TIC » comprend : les secteurs manufacturiers et des services qui facilitent la transmission, le stockage et le traitement de l'information par des moyens électroniques :

- les secteurs manufacturiers : les produits d'une industrie considérée doivent être destinés à remplir la fonction de traitement de l'information et de la communication incluant la transmission et l'affichage, utiliser l'informatique pour détecter, mesurer et/ou enregistrer un phénomène physique ou pour contrôler un processus physique.
- les services : les produits d'une industrie considérée doivent être capables d'assurer la fonction de traitement de l'information et de la communication par un moyen électronique (OCDE 2000/2001).

Suite à cette évolution, il existe plusieurs définitions du secteur TIC ⁴ :

- les TIC comprennent tout d'abord les matériels informatiques, les logiciels et les matériels de télécommunication;
- on y ajoute généralement les services de télécommunication et les services informatiques, ce qui conduit à la définition;

La définition de l'OCDE, est un peu plus large puisqu'elle inclut en outre le commerce de gros d'équipements industriels. Le principe consiste à retenir l'ensemble des secteurs d'activités économiques qui contribuent à la visualisation, au traitement, au stockage et à la transmission d'informations par des moyens électroniques.

Les Technologies de l'information et de la communication (TIC) sont définies de manière simple par le **dictionnaire Larousse** comme un « *Ensemble des techniques et des équipements informatiques permettant de communiquer à distance par voie électronique* »⁵

⁴Aufrant, M., Nivelet, J.-M., (2001), "Des concepts pour la mesure de l'économie de l'information : les secteurs TIC et leur contenu", 9ème colloque de Comptabilité nationale, 21-22 novembre.

⁵Site internet du dictionnaire Larousse, « Définition TIC » :

<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/TIC/10910450?q=TIC#917470>

Plus précisément, les TIC couvrent différentes composantes de l'économie, ils se caractérisent par **leur aspect générique**. En effet, elles s'appliquent à l'ensemble des secteurs, en permettant d'élargir le champ des possibles. Elles permettent à tous les secteurs de bénéficier des rendements qu'elles obtiennent par les effets de réseau. Ainsi, selon **BSI Economics (2015)**, « *elle résulte de l'utilisation répandue des nouvelles technologies, d'usage général tout d'abord dans le domaine de l'information et la communication ; néanmoins elle s'est transformée en une technologie universelle qui a eu des implications bien au-delà des technologies de l'information et de la communication (TIC)* »⁶

Selon **l'observatoire français du numérique**, « *l'économie numérique est une expression qui couvre des réalités très différentes selon les auteurs, d'autant que cette dénomination a évolué au cours des années : nouvelles technologies, nouvelle économie, technologies de l'information et de la communication, économie électronique...* »⁷. L'économie numérique n'est cependant pas clairement définie.

Étant donné les difficultés à définir ce terme, **l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE France)** l'assimile aux secteurs producteurs des TIC, vu que le numérique touche et transforme donc de multiples secteurs.

Trouver une **délimitation commune** de ce secteur reste un problème très important, qui est aggravé par la **validité** et la **longévité limitée** des définitions, du fait du **progress rapide des technologies et du raccourcissement des cycles de production**.

Toutefois, il existe quelques **délimitations standards** utilisées comme référence en recherche, par exemple **la classification de l'OCDE** (Mefi & Sessi, 2001).

Selon l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE), pour identifier les activités économiques TIC, il faut prendre en compte les industries incluses dans la définition suivante : « *The production (goods and services) of a candidate industry must primarily be intended to fulfil or enable the function of information processing and communication by electronic means, including transmission and display* » (OECD, 2007, p.15).

⁶Gabriela Gublin Guerrero, 2015, « *Economie numérique : définition et impacts* », 09/11/2015, archives du BSI Economics. <http://www.bsi-economics.org/546-economie-numerique-definition-impacts>

⁷Site de la Direction Générale des Entreprises (DGE), « *Définition de l'économie numérique* » : <https://www.entreprises.gouv.fr/observatoire-du-numerique/economie-numerique>

Le tableau ci-dessous présente les différentes définitions des TIC de manière évolutive dans le temps :

Tableau N° 14 : Evolution des définitions des TIC

Auteur	Définition
ONU et OCDE (1998)	Le secteur des TIC comprend les secteurs manufacturiers et des services qui facilitent la transmission, le stockage et le traitement de l'information par des moyens électroniques.
Union européenne et France (1998)	Le secteur TIC apparaît sous la forme d'une liste d'activités recouvrant trois filières : l'informatique avec la fabrication des ordinateurs et des logiciels, les télécommunications qui comprennent les réseaux et donc Internet et enfin l'électronique.
l'UNESCO (2004)	les TIC sont définies comme la combinaison des technologies issues de l'informatique avec d'autres technologies apparentées, en particulier les technologies de la communication
Educational Technology & Research International (2010)	Un ensemble de toutes les technologies assurant la communication, la transmission, le stockage, la création, le partage ou l'échange des informations. Pour lui, ces technologies constituent deux catégories : la première concerne les technologies permettant le traitement de l'information comme les ordinateurs et les logiciels et constitue ce qui est communément appelé « système informatique ». La seconde catégorie concerne les technologies utilisées pour la diffusion de l'information et désigne les systèmes de télécommunications comme la radio, la télévision, la téléphonie, les réseaux.
Banque interaméricaine de développement (2011)	sa publication (Development Connections: Unveiling the Impact of New Information Technologies), explique que l'on peut définir les TIC comme « l'application de techniques classiques et modernes de communication et d'informatique à la création, à la gestion et à l'utilisation de l'information. ». Cette définition englobe les équipements et les services qui facilitent la saisie électronique, le traitement, la visualisation et la transmission d'informations et inclut l'industrie informatique, l'Internet, les services électroniques et de visualisation des télécommunications et des services connexes ainsi que les équipements audiovisuels connexes.

Source : élaboré par le chercheur

La Définition⁸ contenu dans la **convention internationale fixée par l'OCDE**, on qualifie de secteurs des technologies de l'information et de la communication (TIC) les secteurs suivants

- secteurs producteurs de TIC (fabrication d'ordinateurs et de matériel informatique, de TV, radios, téléphone,...) ;
- secteurs distributeurs de TIC (commerce de gros de matériel informatique,...) ;
- secteurs des services de TIC (télécommunications, services informatiques, services audiovisuels,...).

Par complémentarité, on peut parler de secteurs « non-TIC » pour toutes les autres activités. Toutefois, les TIC tiennent une place centrale dans l'économie. Non seulement leur utilisation semble insuffler de la productivité et de l'innovation dans tous les secteurs de l'économie.

Le secteur des TIC s'organise en trois filières :

1. La filière informatique :

- Fabrication de machines de bureau ;
- Fabrication d'ordinateurs ;
- Fabrication de serveurs ;
- Fabrication de matériels de réseaux ;
- Fabrication commerce de gros de matériels informatiques ;
- Fabrication services de traitement de données ;
- Conseil en systèmes informatiques ;
- Réalisation de logiciels.

2. la filière des télécommunications

- Services des télécommunications ;
- Équipements professionnels de transmission ;
- Équipements professionnels commutateurs ;
- Équipements professionnels relais ;
- Terminaux destinés aux usagers ;
- Partie du matériel électrique (câbles et fibres optiques).

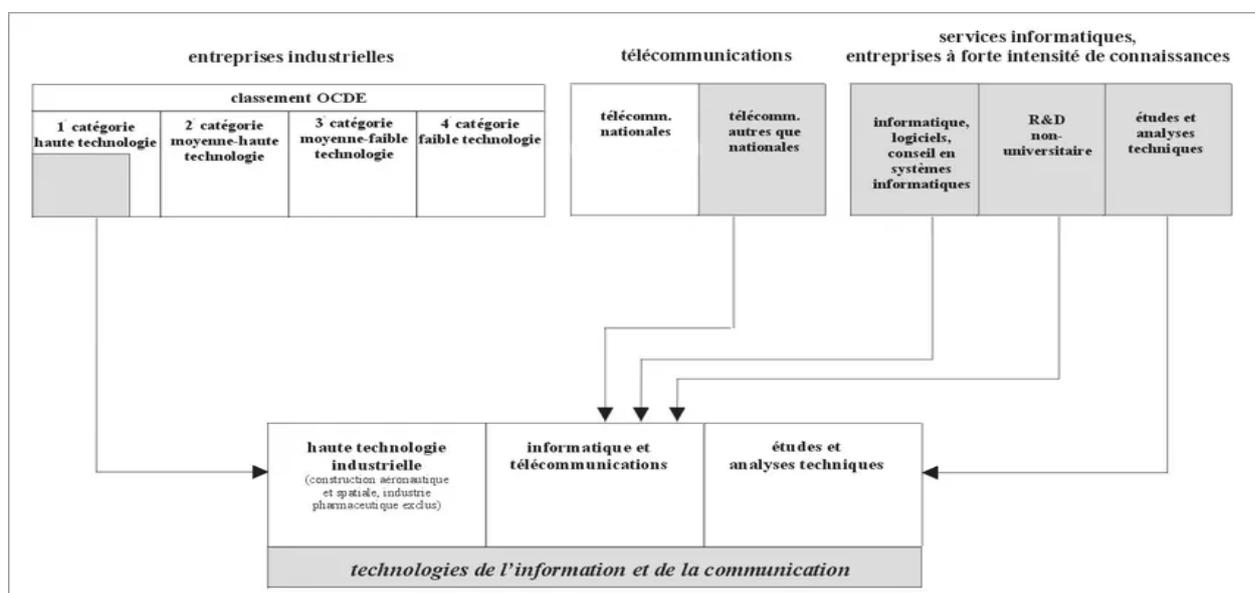
⁸<https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1385> Date de publication : 13/10/2016

3. La filière électronique

- Composants électroniques ;
- Semi-conducteurs ;
- Circuits imprimés ;
- Équipements de l'électronique grand public ;
- Télévisions, magnétoscopes, radios, lecteurs de disques ;
- Instruments de mesure (activités de haute technologie civile et militaire, instruments de navigation, compteurs, productique)

La définition que nous utilisons et retenons est celle qui est majoritairement utilisée dans les travaux et articles fondateurs de référence ; en excluant le secteur des télécommunications.

Figure N° 14 : La délimitation du secteur des TIC



Source : Lasch, Le Roy et Yami⁹ (2005)

⁹ LASCH, F., F. LE ROY et S. YAMI (2005), «L'influence de l'environnement socio-économique sur la création d'entreprises TIC : le cas de la France », Revue finance-contrôle-stratégie, vol. 8, n o 1, p.73-108.

1.2 L'entrepreneuriat TIC :

Rares sont les travaux qui traitent des entrepreneurs dans le domaine des TIC ; plusieurs facteurs expliquent le fait qu'il y ait si peu de recherches sur l'entrepreneuriat TIC :

- Premièrement, **définir** le secteur et **identifier** les entreprises et, donc, les entrepreneurs, qui le composent constitue déjà un **grand défi** en lui-même.
- Un deuxième **facteur explicatif** du faible nombre de recherches sur **l'entrepreneuriat TIC** réside dans le fait que les entreprises high-tech sont **rarement similaires** et que de grosses différences existent entre les subdivisions de la classification standard.

Cette hétérogénéité est également marquée par des différences très fortes en matière de taille moyenne des firmes.

- Dans une troisième explication, dans de nombreux pays, la **disponibilité de données** s'avère **limitée** et constitue un **obstacle majeur** (Chandler et Lyon, 2001)¹⁰.

De ce fait de la **singularité des cas** dans ce domaine rendent son étude plus complexe et difficile d'un point de vue méthodologique. D'où notre choix délibéré à recourir à une étude exploratoire afin de contribuer à la compréhension de ce phénomène à la fois complexe ; dynamique dans le temps et surtout multidimensionnelle.

¹⁰Chandler, G.N. & Lyon D.W. (2001), « Methodological issues in entrepreneurship research: the past decade », Entrepreneurship Theory & Practice, vol. 25, n° 4, p. 101-113.

Dans ce sens et vu les nombreux facteurs explicatifs de la complexité et difficulté de mené des recherches dans l'entrepreneuriat TIC, nous retenons une étude empirique de référence, cette enquête quantitative sur un échantillon comprenant 469 entreprises TIC françaises¹¹ a permet de relever quatre types d'entrepreneur dénommés :

➤ **« Cadre d'Expérience » :**

- Ce type d'entrepreneurs est caractérisé par un niveau élevé de formation.
- Ces entrepreneurs possèdent également une forte expérience professionnelle acquise dans des entreprises de tailles moyenne et élevée, entreprises dans lesquelles ils occupaient des postes de manager.
- Ce sont des cadres biens formés avec une expérience dans le secteur et ayant préalablement travaillé dans les grandes entreprises.
- Ce groupe est composé d'entrepreneurs de moins de 39 ans.
- Il existe une proportion plus importante de jeunes entrepreneurs de 25-29 ans que dans la population totale des entrepreneurs TIC (21,4% de plus).
- Il y a une faible proportion des entrepreneurs de plus de 40 ans.
- Le niveau de formation de ces entrepreneurs est élevé, avec une part importante de bac + 3 et plus.
- Ce sont des managers ayant une expérience de cadre dans le secteur concerné.
- La plupart d'entre eux ont ainsi eu une expérience supérieure à 10 ans.
- Cette expérience est acquise dans des entreprises de plus de 500 employés.
- Ils ont tendance à peu se former à la création d'entreprises.

➤ **« Jeune Diplômé » :**

- Ce type est composé d'entrepreneurs plus jeunes (moins de 25 ans) que dans la population globale.
- **Ils ont un entourage entrepreneurial très présent, en particulier familial.**
- Ces entrepreneurs ont principalement un **statut d'étudiant** ou de personne **sans activité**.
- Ils ont une **faible expérience professionnelle** dans le secteur.

➤ **« Prévoyant » :**

- ces entrepreneurs sont majoritairement des employés qui se sont bien formés avant la création de leur entreprise.

¹¹ Frank Robert, Pierre Marquès, Frank Lasch et Frédéric Le Roy. (2010), « Les entrepreneurs dans les technologies de l'information et de la communication : proposition d'une typologie », Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 23, n° 1, 2010, p.63-90.

- Ils ont une bonne expérience du secteur et ont connu pour la plupart une période de chômage inférieur à un an.
 - N'ayant pas d'expérience antérieure dans la création d'entreprise, ils ont **suivi des formations spécifiques**.
 - Ces entrepreneurs sont **beaucoup mieux préparés à la création d'entreprise que les trois autres types d'entrepreneurs** (l'un des principaux constats est une importante demande de conseils de la part des entrepreneurs prévoyants).
 - Ce sont des entrepreneurs **bien préparés et conseillés à la création d'entreprise**.
 - Ils ont eu une fonction d'agent de maîtrise comme expérience professionnelle préalable.
 - La proportion d'entrepreneurs sans expérience dans la création d'entreprise dans ce groupe est nettement supérieure à celle de la population des entrepreneurs TIC.
 - Ils suivent majoritairement des formations spécifiques à la création.
 - Ils sont donc très demandeurs d'études financières et concurrentielles dans la phase précédant la création (phase de pré démarrage).
 - Dans l'ensemble, ils sont caractérisés par un niveau de préparation à la création plus important que celui des autres entrepreneurs du secteur.
- « **Risque-tout** » :
- Ce groupe est composé principalement d'anciens employés, ouvriers, travaillant dans des entreprises de petite taille.
 - Ils ont acquis leur expérience professionnelle dans des secteurs différents de celui des TIC et présentent un niveau de formation plus faible que celui des autres groupes d'entrepreneurs.
 - Ils sont peu préparés à la création d'entreprise et semblent peu intéressés par des **formations spécifiques**.
 - Ce type d'entrepreneurs est caractérisé par un **faible niveau d'instruction**.
 - Ce sont principalement des employés et des ouvriers sans expérience de création et ayant travaillé dans des petites entreprises.
 - Leur niveau d'activité précédant la création est supérieur à celui des entrepreneurs TIC. Malgré cela, la durée de leur expérience TIC est inférieure à celle constatée dans le secteur. En revanche, la durée de l'expérience acquise dans des secteurs différents est supérieure à celle constatée dans le secteur TIC.
 - Ces entrepreneurs sont peu préparés à la création d'entreprise et ne suivent que très peu les formations en ce sens.

Le tableau ci-dessous récapitule les principales caractéristiques liées aux quatre types d'entrepreneurs dans l'entrepreneuriat TIC.

Tableau N° 15 : Typologie des entrepreneurs TIC

	Niveau d'instructions et formation	Statut et expériences professionnelles	Age	Activités préparatrices
Cadre d'Expérience	un niveau élevé de formation Ce sont des cadres bien formés avec une expérience dans le secteur et ayant préalablement travaillé dans les grandes entreprises.	Ces entrepreneurs possèdent également une forte expérience professionnelle acquise dans des entreprises de tailles moyenne et élevée, entreprises dans lesquelles ils occupaient des postes de manager.	Ce groupe est composé d'entrepreneurs de moins de 39 ans.	La plupart d'entre eux ont ainsi eu une expérience supérieure à 10 ans. Cette expérience est acquise dans des entreprises de plus de 500 employés. Ils ont tendance à peu se former à la création d'entreprises.
	Ces entrepreneurs ont principalement un statut d'étudiant ou de personne sans activité professionnelle dans le secteur.	Ils ont une faible expérience	ce groupe est composé d'entrepreneurs plus jeunes (moins de 25 ans) que dans la population globale.	Ils ont un entourage entrepreneurial très présent, en particulier familial.
Prévoyant	ils ont suivi des formations spécifiques	Ils ont une bonne expérience du secteur et ont connu pour la plupart une période de chômage inférieure à un an. N'ayant pas d'expérience antérieure dans la création d'entreprise,	Variable, absence de tranche précise	niveau de préparation à la création plus important que celui des autres entrepreneurs du secteur. ils sont beaucoup mieux préparés à la création d'entreprise.
Risque-tout	faible niveau d'instruction. Niveau de formation plus faible que les autres types d'entrepreneurs TIC	composé surtout d'anciens employés, ouvriers, travaillant dans des entreprises de petite taille. la durée de l'expérience acquise dans des secteurs différents est supérieure à celle constatée dans le secteur TIC.	Variable, absence de tranche précise	Peu préparés à la création d'entreprise et ne suivent que très peu les formations en ce sens.

La présente étude de référence servira à mieux appréhender les entrepreneurs naissants suivant la typologie (Risque tout/ Prévoyant/ Jeune diplômé/ Cadre d'expérience), **et permettra d'apporter l'apport théorique déjà validé pour l'interprétation de certains résultats de la recherche sur terrain.**

Dans les travaux de recherches sur **l'entrepreneuriat et les TIC** ; les **cinq variables les plus discriminantes**, tant dans la littérature théorique que dans les études empiriques, sont les suivantes :

- **le capital humain général** (Brüderl, Preisendörfer et Ziegler, 1992; Cooper, Gimeno-Gascon et Woo, 1994; Marvel, 2007; Thompson, 2007; Wiklund et Shepherd, 2001; Wright et al., 2007), le capital humain général est composé de variables comme l'âge, le sexe, la nationalité et la situation professionnelle du créateur avant de débiter son activité (Brüderl, Preisendörfer et Ziegler, 1992; Cooper, Gimeno-Gascon et Woo, 1994; Marvel et al., 2007 ; Wiklund et Shepherd, 2001 ; Wright et al., 2007).
 - Ces caractéristiques de l'entrepreneur ont été très fréquemment utilisées par les auteurs des typologies existantes. Par exemple, Smith (1967) considère le niveau d'éducation et l'âge comme des déterminants importants des types d'entrepreneurs.
 - Marvel et al. (2007)¹² ont étudié l'expérience, l'éducation et les connaissances originales en matière de technologie des entrepreneurs high-tech.
 - Ces auteurs considèrent que le capital humain et le capital spécifique, notamment l'éducation et la connaissance de la technologie, sont deux atouts cruciaux. Ils concluent que **le capital humain des « entrepreneurs technologique s» leur confère des avantages uniques.**
 - De la même façon, Wright et al. (2007)¹³ montrent l'influence positive des caractéristiques du **capital humain** sur la réussite de l'entrepreneuriat technologique.

¹²Marvel, M.R., A. Griffin, J. Hebda et B. Vojak (2007), «Examining the technical corporate entrepreneurs' motivation: voices from the field», Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 31, n° 5, p. 753-768.

¹³Wright M., Hmeleski K.M., Siegel D.S., Ensley M. D. (2007), «The Role of Human Capital in Technological Entrepreneurship », Entrepreneurship Theory and Practice, 31, 6, 791-806

- **l'expérience de l'entrepreneur** (Agarwal et al., 2004; Fillion, 1997; Schutjens et Wever, 2000),
 - L'expérience de l'entrepreneur est également une variable très fréquemment retenue (Agarwal et al., 2004 ; Fillion, 1997 ; Schutjens et Wever, 2000). Elle regroupe la qualification de l'entrepreneur (Cooper, Gimeno-Gascon et Woo, 1994), ses expériences professionnelles antérieures (Brüderl, Preisendörfer et Ziegler, 1992), son expérience dans la branche d'activité au sein de laquelle il crée (Praag, 2003) et son passé entrepreneurial (Cooper, Gimeno-Gascon et Woo, 1994).
 - L'enjeu lié à cette variable consiste à mettre en évidence le passé de l'entrepreneur et à le mettre en relation avec la réussite de l'entreprise. Savoir si un entrepreneur expérimenté a plus de chance de réussite que les autres est une question cruciale, notamment pour les financeurs et les pouvoirs publics.
- **les activités préparatrices à la création** (Brüderl, Preisendörfer et Ziegler, 1992 ; Castrogiovanni, 1996 ; Hansen, 1995 ; Lussier et Pfeifer, 2000),
 - Les activités préparatrices à la création sont également déterminantes (Brüderl, Preisendörfer et Ziegler, 1992 ; Castrogiovanni, 1996; Hansen, 1995; Lussier et Pfeifer, 2000).
 - Elles concernent toutes les démarches entreprises par le créateur afin de se lancer dans son projet. Que celui-ci réalise des études techniques ou financières, qu'il se fasse conseiller, qu'il se forme ou qu'il débute, le fait de se préparer semble être une des étapes nécessaires, voire indispensables, à sa réussite.

- **la motivation de l'entrepreneur** (Laufer, 1975; Lumpkin et Dess, 1996; Miles et al., 1978; Miner, 1990; Sternberg, 2004; Wicklund, 1999)
 - La motivation de l'entrepreneur apparaît comme une variable majeure dans la littérature entrepreneuriale. Smith (1967) et Lafuente et Salas (1989) se sont, par exemple, fondés sur l'**engagement** personnel du créateur pour construire leur typologie.
 - Nombreux sont les auteurs qui ont adopté une vision sociologique de l'entrepreneur, en analysant, souvent à l'aide de concepts proches de la pyramide de hiérarchisation des besoins de Maslow, les besoins ressentis par les créateurs dans le cadre de leur projet entrepreneurial (Laufer, 1975 ; Lumpkin et Dess, 1996 ; Miles et al., 1978 ; Miner, 1990; Sternberg, 2004; Wicklund, 1999). Les besoins de réalisation de soi ou de reconnaissance, par exemple, ont souvent été utilisés pour construire les typologies.
- **implantation géographique** (Lasch, Le Roy et Yami, 2005a ; Kangasharju, 2000; Marchesnay, 1998 ; Tödtling et Wanzenböck, 2003),
 - l'implantation territoriale apparaît aujourd'hui comme une variable incontournable pour appréhender l'entrepreneur (Kangasharju, 2000; Marchesnay, 1998; Tödtling et Wanzenböck, 2003).
 - Celui-ci, souvent fortement ancré à son territoire, semble réellement lié à la dynamique de création d'entreprises de la zone dans laquelle il s'implante.

Ceci confronte d'avantage notre positionnement en termes d'angle d'approche et protocole de recherche dans le cadre d'une investigation exploratoire à envisager une d'intégrer les quartes variables de manière interdépendante et complémentaire, afin de permettre une meilleure compréhension du phénomène étudié.

Le tableau ci-dessous permet de visualiser dans le détail, les concepts clés mobilisés de nature multidimensionnelle et leurs intégrations de ses variables discriminantes

Tableau N° 16 : La nature multidimensionnelle du phénomène étudié

Les compétences selon l'approche par les faits	Paradigme du processus entrepreneurial
<p>Le capital humain général est composé de variables comme l'âge, le sexe, la nationalité et la situation professionnelle du créateur avant de débiter son activité</p>	<p>Les activités préparatrices à la création sont également déterminantes : elles concernent toutes les démarches entreprises par l'entrepreneur afin de se lancer dans son projet et créer sa start-up.</p>
<p>La motivation de l'entrepreneur apparaît comme une variable majeure fondé sur l'engagement personnel du créateur pour construire leur typologie.</p>	<p>L'expérience de l'entrepreneur est également une variable très fréquemment retenue, elle regroupe la qualification de l'entrepreneur et ses expériences professionnelles antérieures, son expérience dans la branche d'activité au sein de laquelle et son passé entrepreneurial.</p>

Source : élaboré par le chercheur

Encore une fois, il est impératif de rappeler que du fait de la **singularité des cas** dans ce domaine qui rend son **étude plus complexe que difficile** d'un point de vue méthodologique. D'où notre choix délibéré à recourir à une étude exploratoire afin de contribuer à la compréhension de ce phénomène à la fois complexe ; dynamique dans le temps et surtout multidimensionnelle.

Section II :

Eclairage autour des startups

Section 2. Eclairage autour des startups :

2.1 Définitions et logiques des startups :

Les startups, font et sont souvent l'objet d'une attention particulière pour l'inconscient collectif de par **leur singularité** par rapport aux grandes entreprises et autres types d'entreprises. En effet, le terme « start-up » en lui-même est extrêmement employé, sans pour autant que nous en ayons une **définition précise** : il est donc essentiel de baliser **la caractérisation** et **les contours** de cette forme de **jeune société innovante**.

Nous trouvons dans la littérature quelques essais visant à **définir** par un **principe** ou un autre ce qu'est une start-up, chacun s'essayant à enrichir par son point de vue une **vision** finalement assez **uniforme**.

Letowski (2008)¹⁴ propose l'idée selon laquelle une entreprise innovante n'est pas seulement une entreprise du secteur high-tech car **le fait même d'entreprendre** est à **lui seul** une **innovation**. Ceci partant bien entendu de l'idée que l'existence d'une start-up est indéfiniment liée à la notion d'innovation, et que finalement toute **entreprise naissante** serait une start-up.

Dans le cadre du **manuel d'Oslo** le fait que deux caractéristiques sont fondamentales pour identifier une **une start-up** :

- le secteur d'activité technologique,
- le montant de dépenses de R&D.

Le manuel d'OSLO précise que l'**innovation** fait intervenir **certaines activités majeures** : des travaux de R&D ou d'autres moyens d'**acquisition des connaissances** (brevets, licences, services techniques, etc.), l'achat de machines et de matériels à technologie nouvelle, ou la formation du personnel et des actions de marketing. De la sorte, il est intéressant et vital de noter et souligner l'existence d'un **le lien persistant** entre **start-up et innovation**.

¹⁴Letowski, André. (2008), « Créateur d'entreprise : qui est innovant ? », 10^{ème} journée académique de l'entrepreneuriat à Sup de Co Amiens : « Accompagnement de la Jeune Entreprise Innovante ».

La start-up a manifestement une **organisation à très faible niveau hiérarchique** (Caloriet Reynood, 1986)¹⁵ et doit valider le plus tôt possible son « **Minimum Viable Product** » (Rancic Moogk, 2012)¹⁶ car elle se trouve, par définition même, en extrême **condition d'incertitude**, elle est aussi à **croissance rapide** de **chiffre d'affaire** et de **capital**.

Cauvin (2002)¹⁷, outre proposer le fait qu'une start-up doit aussi être une **entreprise créée récemment, innovante** par son secteur d'activité, par ses méthodes de commercialisation ou son mode de développement, en donne **une série de spécificité**, la première est un **très fort taux de croissance** de son chiffre d'affaire comme de son capital, la seconde spécificité est une faiblesse de son chiffre d'affaire au début avec **des pertes** dites **programmées**. La capitalisation permettant de créer un **effet de levier** pour **supporter le démarrage** de l'activité, la troisième est un patrimoine incorporel **immatériel** qui tient une **place prépondérante** en raison du rôle joué par la **propriété intellectuelle**, et notamment la possession d'une **marque** ou d'un **brevet, le savoir-faire, la notoriété ou la qualité de l'équipe**, ainsi que des **besoins financiers spécifiques** induits par les **fortes dépenses** des programmes de **R&D**, tout comme une **recherche permanente** de **réactivité** et de **flexibilité** pour **adapter constamment** l'offre à l'**évolution** du besoin¹⁸.

Le **partage** (parfois même l'**abandon**) quasi inévitable du **contrôle** capitalistique par les **créateurs**. A noter que, et toujours **selon Cauvin**, avec une **incertitude de réussite** sur les marchés ciblés, ainsi que **l'utilisation abusive** du **réseau** pour permettre de construire la **réussite** avec les fournisseurs, les clients, et toutes les **parties prenantes** de l'entreprise.

¹⁵Calori, R., Reynood, N. (1986), « Management stratégique dans les industries émergentes à haute technologie », Revue d'Economie Industrielle, Vol 37, 3ème trimestre, pp 15-30.

¹⁶Rancic Moogk, D. (2012), « Minimum Viable Product and the Importance of Experimentation in Technology Startups », Technology Innovation Management Review, Edition de Mars, pp 23-26.

¹⁷Cauvin, E., Bescos, P-L.(2002), « L'Evaluation des performances : une comparaison entre les pratiques des Start-Up et des entreprises traditionnelles françaises et américaines », Technologie et Management de l'Information : enjeux et impacts dans la comptabilité, le contrôle et l'audit.

¹⁸ Ce que Rancic Moogk appelle la recherche du « Minimum Viable Product ».

Huang (2012)¹⁹ donne quelques précisions intéressantes d'ailleurs sur le dernier point soulevé par Cauvin dans son **énumération des spécificités** de la start-up. L'auteur met en évidence l'importance pour une startup de se créer un « **network** » lui donnant **accès rapidement** non seulement à des **ressources humaines**, mais aussi à des **possibilités de levées de capitaux**. Sans l'**effet levier** que les augmentations de capital permettent, l'**innovation** qui est toujours **très coûteuse** ne peut **prendre forme**.

Ce « network » de la start-up, qu'il soit **relationnel, financier, ou intellectuel**, permet pour une **petite entreprise naissante** de ne pas s'isoler **pour faire face à sa concurrence**. Ces **connections vitales** qui se créent pour la **survie** de la jeune entreprise, Huang (2012) les nomme « **social network** ».

Il existe, selon lui, **trois catégories** de « social network » :

- **interaction** avec **les fournisseurs**,
- **interaction** avec **les clients**,
- **interaction** avec **les concurrents**.

Ces **interactions sociales** sont **une caractéristique notable de la Start-Up**. Nous pouvons considérer que cette caractéristique est même un besoin de la jeune entreprise.

Clarysse et Bruneel (2007)²⁰ donnent quelques précisions sur **les trois besoins** essentiels de la start-up :

- le réseautage,
- le financement,
- l'entraînement (courbe d'apprentissage que l'entreprise doit forger le plus rapidement possible).

¹⁹Huang, H-C., Chilai, M., Weilo, K. (2012), "Do founder's own resources matter? The influence of business networks on start-up innovation and performance", Technovation, Vol 32, pp 316-327

²⁰Clarysse, B., Bruneel, J. (2007), "Nurturing and growing innovative start-ups: the role of policy as integrator", R&D Management, Vol 37, pp 139-149

La littérature parle peu du développement des startups dans les TIC. Par contre, le secteur pointue des hautes technologies peut nous aider à mieux comprendre cette dynamique. Miller (1989)²¹ dans ses études sur l'**innovation technologique** (Chaire en gestion des technologies) parle de cycle de vie plutôt que d'étapes. Il aborde le développement des stades de **croissance** selon **cinq (5) phases distinctes** :

- La **première phase** est celle où il y a **émergence de l'idée** :
 - Elle est caractérisée par les résultats inédits de la recherche scientifique qui permettent d'envisager de nouvelles configurations de la matière ou de concevoir de nouveaux produits, procédés ou systèmes.
- La **deuxième phase**, celle de **l'évaluation de l'idée** :
 - amène l'entrepreneur à étudier la **faisabilité technique** (étude de «brevetabilité»),
 - **évaluer les risques financiers** du développement de l'idée ou du procédé, prédire **sa réponse** aux **besoins du marché** et son accueil probable sur le marché, analyser **l'avantage concurrentiel** de l'idée ou du procédé ainsi que les aspects juridiques et sociaux (lois et réglementations).
- La **troisième phase** est celle du **développement technique et commercial** :
 - Il s'avère que plus vite et mieux on connaît la faisabilité technique et **la valeur économique** de **l'innovation**, plus il devient possible de planifier les différentes étapes conduisant à la commercialisation.
 - Cette étape prend la forme de la **réaction du plan d'affaires** qui doit être suffisamment étoffé pour permettre aux futurs investisseurs d'évaluer le projet et de prendre les décisions qui s'imposent.
- La **quatrième phase** est caractérisée par les essais : L'objectif est de tester l'innovation et de **s'assurer** que le produit répond aux conditions exigées.
- La **cinquième phase**, celle de la commercialisation est la dernière phase de l'entreprise en recherche et développement qui désire mettre sur le marché une idée, un procédé ou un processus. À cette étape, l'entreprise doit faire l'ingénierie d'un nouveau produit (procédé), organiser la production, mettre sur pied l'équipe de promotion et de vente, lancer le produit et en assurer l'administration.

²¹MILLER, R. 1989. « La direction des entreprises: concepts et applications. » McGrawHill éditeurs : Montréal, 725 p.

2.2 La startup en Algérie :

Afin de ressortir avec une définition claire de la startup, il impératif de situer cette dernière dans le contexte national, ceci pour permettre la séparation conceptuelle précise entre start-up et les autres formes d'entreprise. Pour cela, il est plus que judicieux de retracer historiquement l'usage et le recours du concept de start-up dans le cadre de la réglementation Algérienne.

La recherche documentaire en relation avec le cadre légale fait ressortir dans un premier temps le concept de start-up dans 04 textes juridiques (02 décrets exécutifs, 01 décret présidentiel et une loi). Ceci est présenté ci-dessous selon une perspective historique :

- Décret exécutif n° 13-81 du 18 Rabie El Aouel 1434 correspondant au 30 janvier 2013 fixant les missions et l'organisation de la direction générale de la recherche scientifique et du développement technologique (*voir en annexe, article 15 du présent décret exécutif*)
- Décret présidentiel n° 16-309 du 28 Safar 1438 correspondant au 28 novembre 2016 portant composition et fonctionnement du Conseil national Économique et social. (*voir en annexe, article 07 du présent décret présidentiel*)
- la Loi n° 17-02 du 11 Rabie Ethani 1438 correspondant au 10 janvier 2017 portant loi d'orientation sur le Développement de la petite et moyenne entreprise et dernièrement dans la loi de finance 2020 n° 19-14 du 14 Rabie Ethani 1441 correspondant au 11 décembre 2019. (*voir en annexe, article 21 de la présente loi*)
- Décret exécutif n° 17-272 du 16 Moharram 1439 correspondant au 7 octobre 2017 portant organisation de l'administration centrale du ministère de la poste, des télécommunications, des technologies et du numérique. (*voir article 05 du présent décret exécutif*)
- Décret exécutif n° 20-254 du 27 Moharram 1442 correspondant au 15 septembre 2020 portant création du comité national de labellisation des « Start-up », des « Projets innovants » et des « Incubateurs » et fixant ses missions, sa composition et son fonctionnement. (*voir article 05 du présent décret exécutif*)

A partir d'une lecture transversale et approfondie de ces dits textes et les articles y intégrant le concept, il semble d'autant plus difficile de baliser et caractériser la startup en Algérie, vu que le concept est utilisé durant plus de sept années sans pour autant qu'il soit clairement défini ou cadré.

C'est pour cela, qu'il nous semble plus pertinent de retenir la définition Cauvin (2002) propose le fait qu'une start-up doit être une **entreprise** créée **récemment**, **innovante** par son secteur d'activité, par ses méthodes de commercialisation ou son mode de développement, en donne **une série de spécificité**, la première est un **très fort taux de croissance** de son chiffre d'affaire comme de son capital, la seconde spécificité est une faiblesse de son chiffre d'affaire au début avec **des pertes** dites **programmées**. Cette définition englobe de manière plausible les éléments cités dans le corps du Décret exécutif n° 20-254 du 27 Moharram 1442 correspondant au 15 septembre 2020, le tableau ci-dessous synthétise les critères en analogie avec la définition retenue :

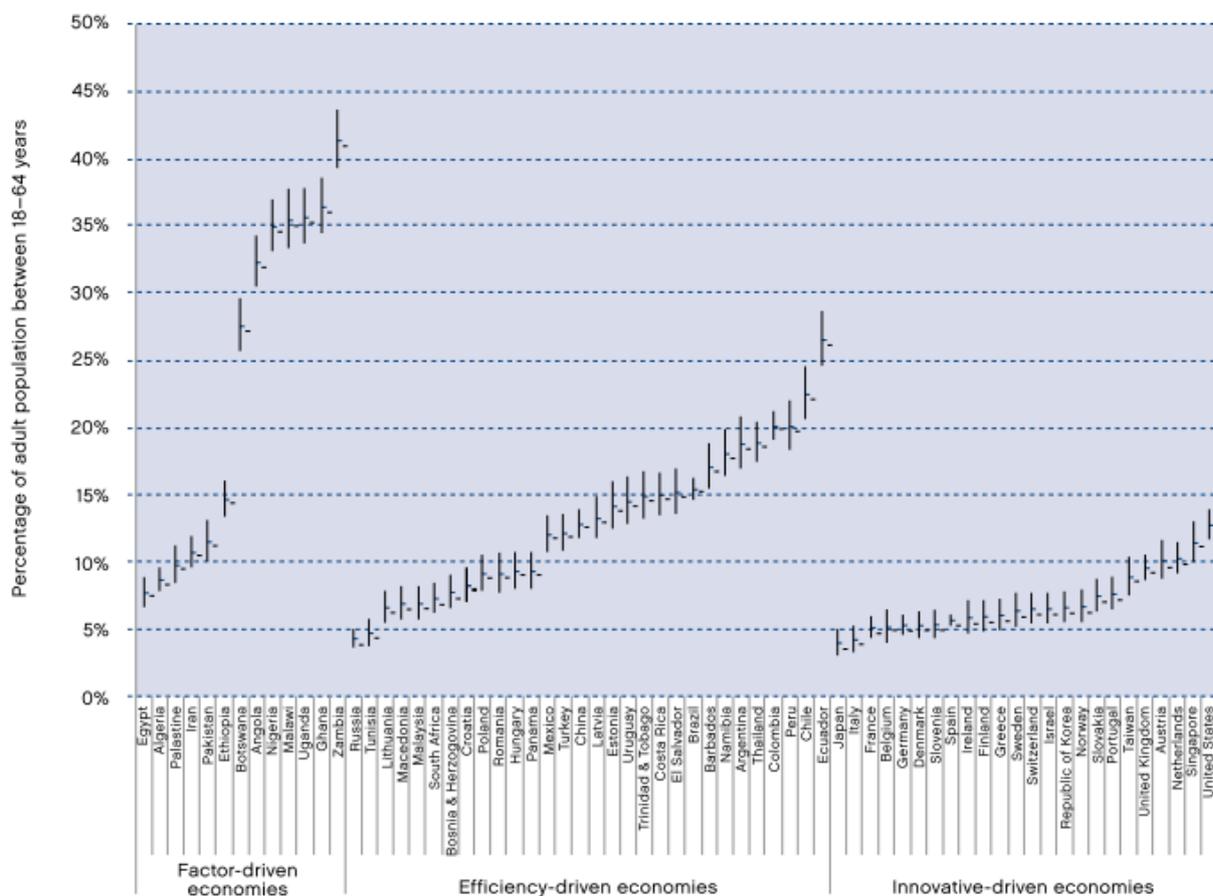
Tableau N° 17: Analogie entre label startup et la définition retenu

Conditions d'attribution du label startup en Algérie	Définition retenue (Cauvin 2002)
la société ne doit pas exister depuis plus de huit (8) ans	une start-up doit être une entreprise créée récemment , vs Il reste que la limite de huit ans doit être appréhendée avec prudence
le modèle d'affaires de la société doit s'appuyer sur des produits, des services, le business model ou tout autre concept innovant	innovante par son secteur d'activité, par ses méthodes de commercialisation ou son mode de développement, en donne une série de spécificité
le chiffre d'affaires annuel ne doit pas dépasser le montant fixé par le comité national ; le capital social doit être détenu à, au moins, 50% par des personnes physiques, des fonds d'investissement agréés ou par d'autres sociétés disposant du label « Start-up » ;	la première est un très fort taux de croissance de son chiffre d'affaire comme de son capital
le potentiel de croissance de la société doit être suffisamment grand	la première est un très fort taux de croissance de son chiffre d'affaire comme de son capital
la société ne doit pas avoir plus de 250 employés.	Critère pouvant induire un flou conceptuel avec la PME et PMI

Source : élaboré par le chercheur

En parallèle à cette évolution des textes juridiques selon un perspective historique, il est primordial de situer notre par dans la catégorie des pays axés sur les ressources à l'inverse des autres pays axés soit sur l'efficience ou l'innovation. (Global Entrepreneurship Monitor: 2013 Rapport mondial, p. 26.)

Figure N° 15: L'activité entrepreneuriale de 69 pays selon leur phase de développement économique



Source : Global Entrepreneurship Monitor: 2013 Rapport mondial, p. 26.

Section III :

L'écosystème startups TIC en Algérie

Section 03. L'écosystème startups TIC en Algérie :

3.1. Regards croisé sur l'écosystème entrepreneurial

Selon Mason & Brown (2014), il est bien établi que l'activité économique a une tendance naturelle à se grouper dans des emplacements géographiques spécifiques et que ces régions sont associées à une performance économique supérieure.

Les idées fondamentales derrière les écosystèmes entrepreneuriaux ont d'abord été développées dans les années 1980 et 1990 dans le cadre d'un changement dans les études de l'entrepreneuriat venant de la recherche individualiste et personnalisée vers une perspective plus large qui a intégré le rôle des forces sociales, culturelles et économiques dans le processus d'entrepreneuriat (Drakopoulou & Anderson, 2007).

Les travaux d'Aldrich, Reese & Dubini (1989) et Van de Ven (1993) ont développé le concept d'un «*environnement entrepreneurial*» afin d'expliquer l'influence des facteurs économiques et sociaux régionaux sur le processus d'entrepreneuriat.

Le travail d'Anna Lee Saxenian sur la région de la SiliconValley (Saxenian, 1994) a été très influent dans l'intérêt réel en matière de regroupement géographique de l'activité économique. Dans ce travail, Saxenian a mis l'accent sur les facteurs sociaux, culturels et institutionnels qui jouent un rôle primordial dans le développement des économies régionales.

Le succès économique de SiliconValley a été attribué à son système industriel basé sur le réseau régional, relativement peu hiérarchique et ouvert. Cela contrastait avec la «Route 128», symbole de la reconversion industrielle de Boston, moins réussie et qui était dominée par de plus grandes entreprises où «*les hiérarchies traditionnelles prévalaient dans les entreprises et dont les relations avec les institutions locales étaient éloignées*» (Saxenian, 1994, p. 59). Le succès économique de la SiliconValley a également donné lieu à une énorme industrie mondiale dans laquelle les décideurs ont cherché, presque entièrement sans succès, à reproduire le succès de SiliconValley dans leurs propres juridictions (Hospers et al, 2008). Cela confirme l'idée géographique de l'écosystème et que **chaque écosystème a ses besoins propres.**

Le concept d'écosystème a été défini par **Moore (1993)** comme "*une communauté économique soutenue par l'interaction d'individus et d'organisations*". Un tel écosystème se comprend donc comme un ensemble d'acteurs interdépendants au sein d'une même aire géographique qui ont une influence sur la création et même la trajectoire de l'ensemble des acteurs, sur le développement macroéconomique global de toute une région, voire potentiellement sur l'économie toute entière. (Spilling, 1996; Iansiti and Levien, 2004; Prevezer, 2001; Shepherd, 1987; Florida and Kenney, 1988). **Un processus cyclique** peut alors se mettre en place, attirants d'autres **acteurs**, investisseurs, capital-risque), conduisant ainsi à l'établissement de start-up encore plus performantes. (**Malecki, 1997**).

Le concept d'écosystème entrepreneurial a gagné en popularité ces dernières années en raison des livres traditionnels tels que *Startup Communities* (Feld, 2012) et l'article «*How to start an entrepreneurial revolution*» d'Isenberg (2010) dans le «*Harvard Business Review*».

Ces travaux ont popularisé l'idée parmi les leaders et décideurs politiques que la communauté et la culture d'un lieu puissent avoir un impact significatif sur le **processus entrepreneurial**. Mais malgré sa **popularité**, il n'existe pas encore de définition largement partagée des écosystèmes entrepreneuriaux chez les chercheurs ou les praticiens ; **le concept d'écosystème entrepreneurial réduit souvent cette notion entrepreneuriale à des startups** à forte croissance, affirmant que ce type d'entreprises est une source importante d'innovation, de croissance de la productivité et d'emploi (World Economic Forum, 2013).

Vogel (2013, p. 446)²² la définit comme "*une communauté interactive* au sein d'une région géographique, composée des acteurs (entrepreneurs, institutions et organisations) et des facteurs (marchés, cadre réglementaire, cadre de soutien, culture entrepreneuriale) variés et interdépendants, qui évoluent dans le temps et dont les acteurs et les facteurs coexistent et interagissent pour promouvoir la création de nouvelles entreprises.

Dans le même sens, (C. Mason & Brown, 2014, p. 13)²³ considèrent que les écosystèmes entrepreneuriaux n'apparaissent pas n'importe où. "*Ils ont besoin d'un sol fertile*" propices aux jeunes pousses (startups).

²² Vogel, P. (2013). The employment outlook for youth: Building entrepreneurial ecosystems as a way forward. 443-449

²³ Mason, C., & Brown, R. (2014). Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship. Final Report to OECD, Paris, 1-38

Feld identifie plusieurs aspects comme étant importants pour parler d'écosystème startup. Il a **une philosophie d'inclusion. Une attitude de "donner avant d'obtenir" est ancrée dans la communauté des start-up**, une culture de large partage des connaissances, de l'expérience et de l'expertise.

L'attitude face à l'échec est également critique : *"La communauté locale absorbe rapidement les personnes impliquées dans d'autres entreprises. Les entrepreneurs n'ont pas honte lorsqu'ils échouent, c'est plutôt le contraire. Ils sont immédiatement accueillis comme conseillers pour d'autres entreprises, comme entrepreneurs en résidence pour les sociétés de capital-risque, et comme mentors ou cadres pour les accélérateurs ... Bien que beaucoup prennent une courte pause pour reprendre leur souffle, ils se remettent souvent rapidement dans le jeu. C'est ce que font les entrepreneurs"*. (Feld, 2012 : 50).

À cela s'ajoute la **philosophie de l'expérimentation et de l'échec rapide**. Isenberg (2011a) affirme que si l'échec est rapide, tout n'est pas perdu. Selon Feld, dans les communautés de jeunes entreprises dynamiques, beaucoup de gens expérimentent de nouvelles idées et sont prêts à échouer rapidement avec des initiatives qui suscitent peu d'intérêt ou qui n'ont aucun impact. La communauté doit également avoir des frontières poreuses - elle accepte que les gens passent d'une entreprise à l'autre - *"lorsque quelqu'un quitte une entreprise pour une autre, il n'est pas rejeté"* (Feld, 2012 : 53).

La disponibilité des financements est une autre caractéristique essentielle des écosystèmes entrepreneuriaux. Il est particulièrement important de disposer d'une masse critique d'investisseurs d'amorçage et de démarrage pour fournir des financements et un soutien pratique.

Les universités jouent également un rôle important dans les écosystèmes entrepreneuriaux, mais pas le rôle de premier plan qui leur est souvent attribué. Tout d'abord, les universités de pointe fondées sur la recherche ne se trouvent pas dans tous les écosystèmes. Par exemple, Ebdrup (2012) a noté qu'un écosystème pharmaceutique a émergé à Copenhague malgré l'absence d'une université de premier plan au niveau mondial. Deuxièmement, le nombre d'entreprises dérivées des universités est généralement petit et les entreprises dérivées à forte croissance sont rares (Harrison et Leitch, 2010). Åsterbro et Bazzazian (2011 : 316) notent que *"l'université médiane parmi les meilleures institutions de recherche américaines crée moins de deux spin-offs universitaires par an et les effets relatifs*

sur les conditions économiques locales et régionales ... sont donc forcément marginaux ". Les pratiques des bureaux de transfert de technologie des universités sont parfois considérées comme des obstacles à la commercialisation de la recherche en raison de ce que Feld (p 39) décrit comme " *leurs conditions de licence absurdes et leur protection excessive et restrictive de la propriété intellectuelle "* (p 39).

On peut donc affirmer que le terme d'écosystème entrepreneurial est un concept récent qui n'a pas encore de définition définitive et partagée par tous. Le terme « *Écosystème entrepreneurial* » peut être défini come « *an interdependent set of actors that is governed in such a way that it enables entrepreneurial action* » (Stam, 2014, p. 1). On aperçoit dans cette définition que l'écosystème entrepreneurial peut être gouverné et donc amélioré. Mais il manquerait alors la dimension géographique du concept. Mason & Brown (2014, p. 5) ont défini le terme écosystème entrepreneurial de manière plus complète :

A set of interconnected entrepreneurial actors (both potential and existing), entrepreneurial organizations (e.g. firms, venture capitalists, business angels, banks), institutions (universities, public sector agencies, financial bodies) and entrepreneurial processes (e.g. the business birth rate, a number of high-growth firms, levels of 'blockbuster entrepreneurship', number of serial entrepreneurs, degree of sellout mentality within firms and levels of entrepreneurial ambition) which formally and informally coalesce to connect, mediate and govern the performance within the local entrepreneurial environment.

Mason et Brown (2014 : 20)²⁴ identifient **quatre dimensions** de l'écosystème entrepreneurial qui peuvent être soutenues par les pouvoirs publics à l'échelle nationale et régionale.

- La première vise **les acteurs entrepreneuriaux** (écosystème entrepreneurial) qui pourraient être soutenus directement durant les phases de prédémarrage, de démarrage et le début du post-démarrage ou encore à travers l'incubation pour le démarrage en leur fournissant des conseils, des opportunités de réseautage et de financement.

²⁴ MASON, Colin et Ross BROWN (2014). *Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship*, Background paper prepared for the workshop organised by the OECD LEED Programme and the Dutch Ministry of Economic Affairs on Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship, The Hague, Netherlands, 7th November 2013. Final Version : January 2014, 38 p.
<http://www.oecd.org/cfe/leed/entrepreneurial-ecosystems.pdf>

- La seconde consiste à fournir des **ressources entrepreneuriales** à l'intérieur de l'ÉSE, soit l'accès au financement sous diverses formes (banques, anges financiers, capital de risque) avec des services d'accompagnement et des ressources relationnelles, sans oublier des partenariats avec de grandes entreprises en vue d'accélérer le processus d'incubation au sein de l'ÉSE.

- La troisième porte sur le **soutien** pour des **connecteurs** à l'intérieur de l'ÉSE en vue d'encourager les liaisons entre ses diverses composantes et de construire des ponts entre ces dernières, à travers la formation de **communautés** de pratique et de **réseaux entrepreneuriaux**, et l'engagement d'agents de liaison-animation.

- La quatrième a pour objectif de soutenir **l'orientation entrepreneuriale** à l'intérieur de l'ÉSE, soit développer une culture entrepreneuriale, l'adoption de normes sociétales et d'attitudes positives envers l'entrepreneuriat. Cela peut se faire à partir du système d'éducation (écoles et universités), voire même d'une classe créative, sans oublier l'organisation d'événements visant à renforcer les liens entre les entrepreneurs. Enfin, la mise en place d'une nouvelle organisation pour la consolidation de l'ÉSE suppose la mobilisation d'entrepreneurs ayant les compétences et la motivation pour assumer un mandat d'intérêt général. Une telle organisation doit être indépendante et ne pas être possédée par une partie de la communauté, mais soumise à une évaluation rigoureuse.

L'approche écosystémique entrepreneuriale souligne que l'entrepreneuriat se déroule dans une communauté d'acteurs interdépendants (Freeman & Audia, 2006)²⁵. Cependant, même si l'entrepreneur est au centre d'un écosystème entrepreneurial, c'est aussi un acteur clé qui génère et maintient celui-ci (Stam, 2014, p.01)²⁶

Ainsi, comme le montre (Stam, 2014 ; p.07) l'écosystème entrepreneurial peut être qualifié par deux séries d'attributs :

²⁵ Freeman, J. H., & Audia, P. G. (2006). Community ecology and the sociology of organizations. *Annu. Rev. Sociol.*, 32, 145-169.

²⁶Stam, E. (2014). The Dutch entrepreneurial ecosystem; Utrecht University - School of Economics; Utrecht University - Tjalling C. Koopmans Research Institute

- une première qui relève des conditions systémiques, soit les réseaux, le leadership, la finance, le talent et les ressources humaines, les connaissances codifiées et non codifiées, et les services de soutien et intermédiaires ;
- une seconde qui précise les conditions environnantes (*framework conditions*), soit les institutions formelles, la culture, les infrastructures physiques et la demande. En somme, cette approche permet d'identifier les acteurs, les ressources (y compris les ressources non marchandes et relationnelles) et la demande, de même que les principaux déterminants (ex. culture, institutions formelles).

Un tel écosystème entrepreneurial entraîne des extrants qui sont non seulement les nouvelles entreprises (startups) à forte croissance (ce à quoi se limitent Isenberg et l'OCDE), mais aussi les entreprises innovantes et même l'activité entrepreneuriale des employés (on pourrait ajouter les usagers). Les résultats et les retombées de cet écosystème dépassent les entreprises créées ou soutenues pour contribuer à l'ensemble de l'économie et à la société tout entière, à travers la productivité, le revenu, l'emploi et le bien-être.

En retour, cette amélioration de l'environnement aura des impacts sur la qualité et la quantité des extrants et des résultats. En somme, l'ultime résultat de l'écosystème entrepreneurial est l'augmentation de la productivité, du revenu, de l'emploi et du bien-être alors que l'activité entrepreneuriale à travers l'innovation est plutôt un extrant intermédiaire (Stam, 2014 : 6). En somme, la valeur totale créée grâce à l'écosystème est plus élevée que la somme des valeurs privées produites par l'entrepreneur (Stam, 2015 : 6).

3.2. Situation de l'écosystème entrepreneurial Algérien**3.2.1. Composants de l'écosystème entrepreneurial Algérien**

L'écosystème de l'entrepreneuriat en Algérie est composé d'une multitude d'acteurs diversifiés avec des objectifs variés.

Au sein de cet écosystème, on retrouve différentes agences nationales (ANVERDT, ANSEJ, ANPT) et dispositifs (maison d'entrepreneuriat, pépinière d'entreprises, les incubateurs et accélérateurs) jouent un rôle important dans le développement et la construction de l'écosystème start-up. Sans pour autant viser l'exhaustivité (voir annexe n° 09 pour plus d'information sur les acteurs existants et opérants dans l'écosystème), ci-dessous un bref aperçu des principaux acteurs :

- **L'Agence Nationale de Valorisation des Résultats de la Recherche et du Développement technologique (ANVREDET)** est un établissement public à caractère industriel et commercial, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. créée par le décret exécutif n° 98/137 du 3 mai 1998 et placée sous la tutelle du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS).

Elle a pour mission : de mettre en œuvre, en relation avec les structures et organes concernés, la stratégie nationale de la valorisation des résultats de la recherche et du développement technologique ; d'identifier et sélectionner les résultats de la recherche à valoriser ; valoriser et transférer les nouvelles technologies vers le secteur socio-économique ; dynamiser la croissance économique par l'innovation ; soutenir et accompagner les idées innovantes ; assurer une veille technologique ; développer et promouvoir la coopération et l'échange entre le secteur de la recherche et le secteur Socio-économique.

L'une des missions de l'ANVREDET est de soutenir et d'accompagner des idées innovantes et porteuses jusqu'à la mise en place de l'entreprise (**l'accompagnement à la création d'entreprise innovantes**)

Cet accompagnement passe par plusieurs étapes : Identification du projet ; expertise ; évaluation du projet ; propriété Intellectuelle (protection de l'innovation) ; fabrication de prototypes ; étude du marché ; Business Plan ; partenariat / investisseurs (mise en contact avec les organismes concernés) ; création de l'entreprise (produit fini).

Pour pouvoir identifier et sélectionner les idées innovante issues de la recherche, à accompagner, l'ANVREDET, lance un appel à soumission de projets en direction des tous les travaux de recherche issus des Universités, Centres Universitaires, Écoles

Supérieures, Centres et Unités de recherche de l'ensemble des secteurs de l'économie nationale. Les projets de recherche innovants doivent être présentés sur une fiche d'identification (à télécharger ici) dûment remplie et jointe avec des schémas, graphiques, dessins ou photographies pouvant expliquer davantage l'innovation. Pour soumettre leur projet, les chercheurs peuvent prendre attache avec la cellule de valorisation de leur établissement universitaire et de recherche ou envoyer directement.

La relation, à laquelle aspire l'agence étant donné l'urgence de construction de ce pont de partenariat « **université- entreprise** » devra se faire donc en tenant compte de tous plusieurs paramètres, on parle ici des nouveaux besoins économiques et sociaux de notre pays et de sa nouvelle stratégie de transition énergétique.

ANVNREDET axe son travail de autour de son métier de base : valorisation des résultats de la recherche. Que ce soit ces résultats sont issus des universités, centres de recherche rattachés à la DGRSDT ou des idées projet sélectionnées au sein même de l'ANVREDET qui assure l'accompagnement de cette idée depuis son émergence jusqu'à son parachèvement en passant par les différentes étapes complexes de maturation.

Ainsi, et pour arriver à cette dernière étape exige l'intervention de plusieurs structures notamment les départements : Valorisation qui a comme principale mission la sensibilisation à développer l'esprit entrepreneuriat et la détection des opportunités, département innovation qui assure la liaison entre toutes les parties prenantes. Le département Management qui va incubé l'idée projet dans l'un des incubateurs académiques que gère l'ANVREDET. Le département juridique qui établit les contrats porteurs de projet et les conventions cadres avec lesdites parties prenantes et enfin le département coopération qui cherche les débouchés socio-économiques pour transformer le prototype en un produit à insérer sur le marché.

- **L'Agence Nationale de Promotion et de Développement des Parcs**

Technologiques est une entreprise publique à caractère industriel et commercial (EPIC), créée par Décret exécutif n°04-91 du 24 mars 2004 sous la tutelle du Ministère de la Poste et des Télécommunications. **L'ANPT** est chargée d'œuvrer pour **la mise en place d'un écosystème national permettant le développement et l'épanouissement de l'activité économique dans le secteur des technologies de l'information et de la communication**, et ce dans le but d'assurer une participation efficace dans l'économie nationale.

A ce titre, elle a se donne pour rôle de dynamiser le secteur des TIC et de promouvoir une plus grande pénétration technologique au sein de la société Algérienne.

Concrètement, sa mission réside dans la validation, l'implémentation et la généralisation des technologies de l'information et de la communication. Elle veille également à la mise en place des outils, mécanismes, et compétences nécessaires au développement d'un écosystème national propice à l'expansion d'une industrie des TIC au service de divers secteurs de l'économie Algérienne.

L'ANPT assure via ses différents incubateurs (Alger, Annaba, Oran, Sid Bel Abbes) l'hébergement et l'accompagnement au service de l'entrepreneuriat TIC. Sa mission est de mettre en place une stratégie de développement de la qualité technique de la ressource humaine, afin de promouvoir les initiatives d'innovation et de création d'entreprises TIC. Cette mission se manifeste à travers les différents services qu'elle propose tel que l'accompagnement ciblé et personnalisé, la formation, le coaching, l'organisation de séminaires, colloques ou ateliers.

Pour être efficace dans l'exécution de ses missions et sa participation globale au sein de l'écosystème visant le développement des TIC en Algérie, l'ANPT agit dans les domaines suivants :

- **Le domaine technique :**

Par le renforcement de la qualité technique de la ressource humaine, de par sa proximité au monde académique et industriel simultanément.

L'Agence veille à rapprocher les deux sphères par l'intermédiaire de formations de pointe et actions nécessaires au ralliement des compétences exigées et celles offertes par le marché. En d'autres termes, l'Agence veille à augmenter l'employabilité de la ressource humaine en mettant en place les mécanismes essentiels à l'accomplissement de cette mission notamment la

formation continue, le recyclage et les stages sur les nouvelles technologies et outils TIC.

À travers la mise à niveau de la ressource humaine au pré requis du marché de l'emploi, l'ANPT tend à épaissir le secteur des TIC par l'investissement et le développement d'une ressource humaine qualifiée et innovante. Dans cette optique, l'agence densifie le tissu des opérateurs économiques actifs dans les TIC.

Elle accompagne les jeunes diplômés innovateurs dans l'émergence de Start up, PME et PMI à travers deux mécanismes : l'incubation et la mise à disposition d'espaces d'hébergement en mode « bureau géré » à des prix hautement concurrentiels.

Par la prise en charge de cette ambition, l'ANPT améliore l'attractivité nationale en matière d'investissements (nationaux et internationaux) dans le domaine des TIC. Ainsi la disponibilité d'une ressource humaine qualifiée et en quantité suffisante est en elle-même un facteur d'attractivité. Un tissu économique TIC dense renforce cette attractivité par la mise à disposition des grands investisseurs une ressource humaine additionnelle de sous-traitants et un marché demandeur organisé et professionnel. Cette mission se concrétise par la finalisation des opérations de viabilisation et de développement des parcs technologiques relevant de l'Agence et la mise en place d'un programme d'accueil des investisseurs nationaux et étrangers (soft landing).

- **Le domaine immobilier**

De par les assiettes foncières dont elle dispose, l'ANPT met à la disposition des opérateurs économiques TIC des espaces à usage professionnel caractérisés par une complétude de services et commodités nécessaires à leurs activités quotidiennes.

Location d'espaces bureau/et ou d'affaire pour le développement des projets TIC.

Location et/ou concessions de terrains pour le développement des projets TIC.

Location d'espaces de bureau pour les startups créées au sein de l'incubateur durant les cinq dernières années.

Location d'espace de bureau pour les PME/PMI développées.

Location de salles de réunions/et ou conférences pour tout organisme activant dans les TIC.

- **Le domaine de l'ingénierie :** De par son expertise, L'ANPT propose également des services d'ingénierie d'étude, conception et/ou aménagement à des fins professionnelles.

Ingénierie d'aménagement des zones d'activités technologiques.

Ingénierie d'équipement des zones d'activités technologiques.

Ingénierie de gestion des zones d'activités technologiques.

Ingénierie d'accompagnement des activités d'innovation en matière de TIC.

Fourniture et exploitation d'infrastructures de data center, d'hébergement et de services applicatifs.

Formation à l'appropriation et à l'utilisation des TIC.

Ingénierie des projets relevant des TIC.

Ingénierie de logiciels et progiciels.

Ingénierie de sécurité des systèmes informatiques.

Ingénierie d'intégration des TIC

- **Le domaine de l'événementiel**

Dans les limites de son objet, sa mission, et ses compétences, l'ANPT, à travers ses différentes directions, crée, organise et gère tout événement visant la dissémination de l'information scientifique et technologique et l'encouragement de l'esprit d'innovation et de créativité scientifique, pour son compte, pour le compte d'une institution publique, d'une entreprise privée ou même d'un particulier. Les événements tournent autour de thèmes spécifiques, sous forme de séminaires, colloques, ateliers et programmes de formations.

- **L'institut HABA :** Les fondateurs de l'institut Haba sont constitués par un groupe d'algériens de différents profils et horizons, unis par une forte affinité et convergence de vues, conscients de l'enjeu majeur de la science et de l'innovation, inspirés et stimulés par l'exemplarité des réussites prestigieuses des compétences nationales à l'intérieur et à l'extérieur du pays.

Ensemble ils ont décidé de fédérer leur foi, leurs convictions et leur expérience dans une initiative destinée à mettre le savoir, le savoir-faire et la créativité des algériens et particulièrement de la jeunesse au service du développement du pays.

L'institut se donne pour missions :

- Le développement de l'ingénierie de l'innovation et de l'entrepreneuriat en Algérie par l'accélération de startups.
- la création et la mise à disposition de **Fablabs** au profit de porteur d'idées ou de projets innovants quelque soit leurs profils.
- Think Tank intervenant sur des thématiques technologiques stratégiques pour le pays.

Le processus de maturation se fait en trois étapes, en fonction du stade de développement du projet :

- Le stade de pré-incubation concerne les projets au stade d'idée mais avec une étude de marché réalisée et une équipe fondée.
- Le stade d'incubation concerne les projets au stade de validation de leur modèle économique (étude marché et équipe validée). L'objectif pendant ce stade est de valider le modèle économique après plusieurs "tests marché" qui permettront d'identifier la cible, son besoin et comment le lui fournir.
- Le stade d'accélération concerne les projets avec un modèle économique validé et qui se concentrent sur la croissance de la startup sur le marché choisi. C'est à ce stade que l'Accélérateur Haba intervient en accompagnant les startup sur tous les aspects liés à leur croissance rapide ! D'autres axes de développement de l'institut sont en cours et permettront de construire un écosystème complet pour la réussite de startups en Algérie (*Fablab d'innovation qui va permettre à chacun de réaliser son prototype avec les moyens mis à sa disposition; Formation à l'innovation, think tank etc.*)

- Les « FabLab » que la Direction Générale de la Recherche Scientifique et du Développement Technologique a entamé la mise en place à partir de 2016, sont pourvus d'équipements pour la conception 3D, ainsi que la réalisation d'objets de toutes sortes, à la hauteur de l'imagination des porteurs d'idées.

En plus d'imprimantes 3D, et de matériel informatique en réseau, les FabLabs sont munis d'équipements permettant d'encapsuler divers matériaux pour fabriquer des circuits électroniques pouvant être utilisé pour réparer un appareil ou créer des objets innovants (mini robot, machines de servitude). L'aspect logiciel et développement de

codes informatiques à usage professionnel trouvera naturellement sa place dans cet espace, ainsi que la programmation associée à des microcontrôleurs.

Les universités qui souhaitent héberger les laboratoires de fabrication (FabLab), doivent fournir un espace adéquat et sécurisé, accessible et ouvert aux étudiants en toute heure avec désignation d'un organe de pilotage de cette structure (faculté, club scientifique, association savante..). L'objectif est d'assurer rapidement le soutien nécessaire à la réalisation de projets de toutes natures émanant des étudiants, qu'ils soient liés à la conception/fabrication d'un objet, à l'appropriation des nouvelles technologies, ou qu'ils s'inscrivent simplement dans une démarche d'apprentissage et de partage de connaissance et de savoir-faire²⁷.

- **Le Maghreb Start-up Network** est né d'une idée commune entre des acteurs de l'écosystème et des représentants de la Banque Mondiale à Alger en 2017, le Maghreb Start-up Network vise à appuyer, mais également à intégrer, les environnements Start-up des pays du Maghreb, en soutenant également les projets déjà enclenchés dans chacun des pays, les grands axes d'action du réseau sont l'open innovation (faciliter l'externalisation de l'innovation des grandes entreprises ou institutions vers les startups), l'amélioration des moyens de financement et de levée de fonds (favoriser l'émergence de Business Angel et de Venture Capital de qualité au Maghreb), l'amélioration des infrastructures et des cadres réglementaires (participer au dialogue permanent avec les institutions de chaque pays afin de recenser les besoins des startups) et l'inclusion des diasporas (favoriser l'apport des talents issus de la diaspora). Le réseau s'appuie sur des « country leads » issus des écosystèmes locaux de chaque pays, l'enjeu est également de créer des ponts entre les marchés de la région et avec le reste de l'Afrique.

²⁷ A titre indicatif, il existe un FabLab à Oran à l'école polytechnique d'Oran
<http://fablab.enp-oran.dz/apropos.html>

3.2.2. Situation numérique et entrepreneuriale de l'Algérie :

3.2.2.1. Situation numérique de l'Algérie :

Les nouvelles technologies bouleversent l'économie mondiale à tous les niveaux créant une nouvelle économie basée sur des réseaux de communications performants, une infrastructure informatique capable de traiter et stocker des masses phénoménales de données, et surtout une économie de services innovants.

A cet effet, il est opportun de dresser un état sur le classement de l'Algérie en termes de disponibilités des dernières technologies. Le tableau ci-dessous permet de visualiser la position de l'Algérie comparé à des pays voisins et d'autres pays des économies avancés :

Tableau N° 18 : Classement de l'Algérie en termes de disponibilités de dernières technologies

	Disponibilité des dernières technologies 2014	Disponibilité des dernières technologies 2015	Disponibilité des dernières technologies 2016
USA	6	2	2
France	18	19	21
Tunisie	77	79	81
Egypte	117	127	120
Maroc	66	57	51
Algérie	144	135	129

Source : élaboré par chercheur à partir des données²⁸

Malgré que l'Algérie a réussi à démocratiser l'accès à la téléphonie mobile grâce au dynamisme relatif créé par la concurrence entre trois acteurs au bénéfice du citoyen. La pénétration de la téléphonie mobile, 110% en 2014²⁹, n'est pas en retrait par rapport aux économies les plus avancées.

²⁸ Les données des rapports (2014 ; 2015 et 2016) du *the global information technology report* publié par le « World Economic Forum » explore les transformations à venir suscitées par les technologies de l'information et de la communication (TIC), en examinant l'impact qu'elles auront sur les individus, les entreprises et les gouvernements.

http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_IT_Report

²⁹ Source ARPCE

La large diffusion de la téléphonie mobile pour les communications (Téléphone et SMS) contraste avec le faible niveau d'adoption des services numériques. Le taux de pénétration des connexions internet dans les foyers algériens a été de l'ordre de 24% en 2014³⁰. En termes d'internet mobiles, l'Algérie n'a embrassé la 3G, réseau mieux adapté à l'utilisation d'Internet et des services numériques, que depuis 2013, faisant de l'Algérie l'un des derniers pays africains à migrer vers cette technologie, alors que la majorité des pays du monde l'ont déjà adoptée, ou migrent vers la 4G et que certains se préparent même à la 5G.

L'analyse comparative de l'intégration des nouvelles technologies dans l'activité économique, établie par le World Economic Forum, montre encore plus le retard enregistré par l'Algérie classée presque systématiquement en dernières positions en termes d'adoption et disponibilité des dernières technologies.

Des écarts importants existent en ce qui concerne le numérique entre les pays, entre les régions ainsi qu'entre les pays développés et les pays en développement. Ces disparités sont manifestes en ce qui concerne l'utilisation de l'Internet et la connectivité.

En conclusion de tout cela, il paraît évident que l'économie Algérienne demeure fondamentalement consommatrice ou utilisatrice de TIC et très peu productrice de ces **produits-technologies**.

L'atteinte d'un stade de développement et d'appropriation et diffusion plus avancé permettra de mieux tirer avantage de l'utilisation de ces technologies dans les secteurs producteurs et les secteurs consommateurs et une plus grande diffusion des TIC dans le tissu économique.

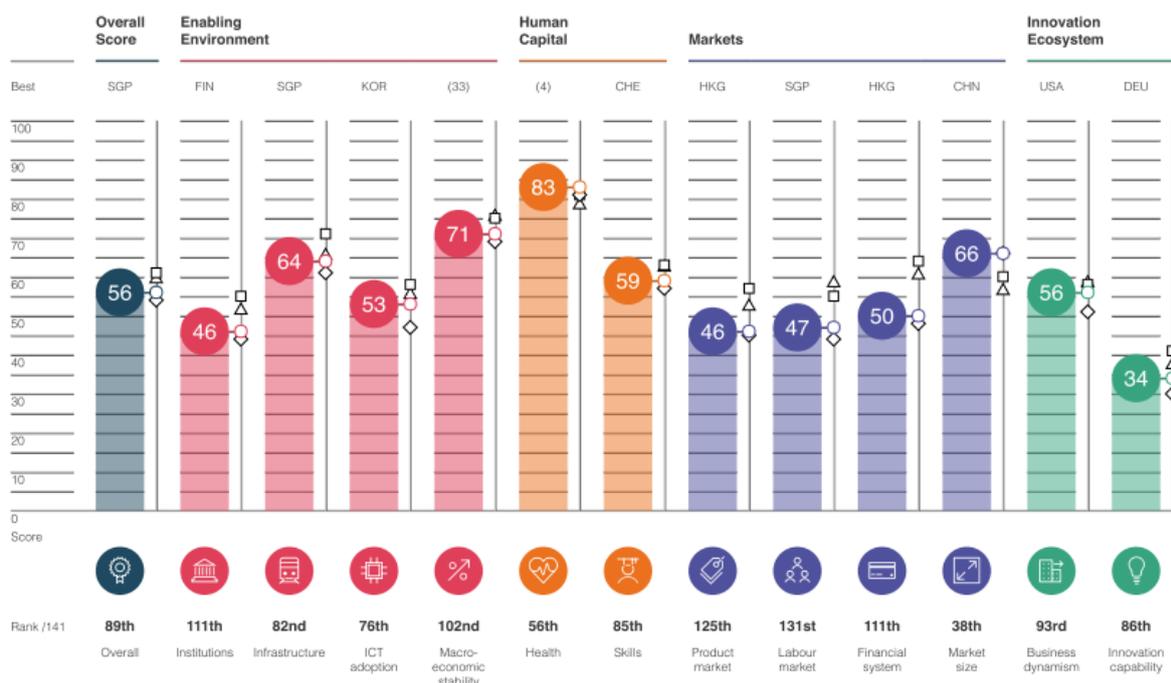
³⁰ Source ARPCE

3.2.2.2. Situation et indicateurs de l'entrepreneuriat en Algérie :

Selon les rapports du Global Entrepreneurship Monitor³¹ le contexte entrepreneurial est moins favorable que dans la plupart des pays de la région MOAN, ce qui entraîne des obstacles à sa compétitivité.

L'Algérie se classait à la 89ème position sur 141 pays pour l'Indice de compétitivité mondiale en 2019, l'un des plus faibles résultats dans la région MOAN.

Figure N° 16: l'Indice de compétitivité mondiale de l'Algérie



Source : Rapport Indice mondiale de la compétitivité (2019 : 50)

³¹ Le Global Entrepreneurship Monitor (GEM) est la plus importante étude internationale en matière d'entrepreneuriat. Elle est menée chaque année dans plus de 60 pays et a pour objectif d'analyser les activités et attitudes entrepreneuriales de la population durant l'année écoulée.

La Banque mondiale s'est basée sur plusieurs critères pour établir ce classement, les facilitations à la création des entreprises et à l'obtention d'autorisations notamment.

L'Algérie est classée **157^{ème} sur 190 pays** lors de **l'enquête Doing Business 2020 de la Banque mondiale**. Bien que l'Algérie crée les bases d'une transition vers une économie axée sur le marché, la base de son secteur privé est faible et le gouvernement contrôle encore une grande partie de l'activité économique. L'Algérie n'améliore pas ainsi sa position demeurant une économie parmi les moins compétitives dans la région.

Les meilleurs classements obtenus par l'Algérie, est dans « règlement de l'insolvabilité », avec la 81^e place, suivis du critère de raccordement à l'électricité, en se positionnant à la 102^e place, alors que pour l'obtention du permis de construire, la BM classe l'Algérie à la 121^e place, la création d'entreprises est à la 152^e, sinon pour le transfert de la propriété l'Algérie se pointe à la 165^e place.

Dans le domaine fiscal, où les autorités considèrent le pays attractif, la Banque mondiale l'Algérie à la 158^{ème} dans la catégorie de « paiement des taxes et impôts », 172^{ème} dans la catégorie « commerce transfrontalier » et 113^{ème} dans la catégorie « exécution des contrats ».

Le classement de l'Algérie est encore plus mauvais pour l'obtention des prêts, avec 181^{ème} place, et à la 179^{ème} place pour ce qui est de la «protection des investisseurs minoritaires ».

Les petites et moyennes entreprises sont très importantes pour la diversification et la croissance future de l'Algérie, mais le secteur est sous-développé et l'accent mis sur l'entrepreneuriat et les startups relativement récent. Il existe des statistiques relativement bonnes sur les entreprises enregistrées en Algérie, mais peu d'informations sur les entreprises du secteur privé et les entrepreneurs derrière les entreprises formelles et informelles. D'autant moins en ce qui s'agit des startups, ce qui rend la démarche de recherche dans de telles thématiques très difficiles et délicates à la fois.

Selon les données statistiques disponibles en lignes ³² en ce qui concerne les projets TIC financés par l'agence depuis sa création jusqu'à la fin de l'année 2016, il ressorts une faible orientation entrepreneuriale des jeunes envers les projets TIC (2.86% uniquement des projets TIC sur l'intégralité des projets financés par l'agence d'où une grande partie c'est dans le cadre de la convention avec l'entreprise publique Algérie Télécom.

Il est également important de noter selon le bilan statistiques de l'ANSEJ L'encouragement de la création de projets innovants et de qualité et générateur d'une valeur ajoutée (TIC et start-up) à travers un accompagnement spécifique réservé aux diplômés universitaires a permis de relever la part des projets financés dans ce secteur de 2% en 2014, à 3% en 2015 et 6% en 2016.

Dans ce sens ; nous nous sommes rapprochés des jeunes bénéficiaires d'un financement ANSEJ au titre de la convention avec l'opérateur public, afin de savoir si ses derniers peuvent être considérés comme des startups ou des micro-entreprises. A l'issue de plusieurs contacts et investigations poussées; il semble évident que ce type d'entrepreneurs construisent leurs stratégie principalement sur la commande public en s'inscrivant sur une short-liste de manière annuel sans pourtant faire preuve d'innovation. En d'autres termes c'est une forme sous-traitance pour les raccordements téléphoniques et internet.

³² <https://ansej.dz/index.php/fr/nos-statistiques>

Les entrepreneurs dans le secteur des TIC identifient ce dont ils ont le plus besoin en termes de fonds de démarrage et de possibilités de **nouer des relations** avec des acteurs économiques et d'autres entrepreneurs dans le domaine de la technologie. Partout dans le monde, il existe un nombre croissant d'initiatives destinées à aider **les jeunes entrepreneurs du secteur des TIC** à bénéficier de conseils de professionnels pour peaufiner leurs projets d'entreprise et trouver des financements auprès d'investisseurs ou dans le cadre de concours.

Selon le rapport du GEDI³³ l'Algérie est classé au **80^{ème} rang mondial en termes d'écosystème entrepreneurial avec un score de 24.7%**

Tableau N° 19 : les indicateurs et scores de l'écosystème entrepreneurial en Algérie

Composantes et Piliers de l'écosystème de l'entrepreneuriat ³⁴	Que mesure-t-il?	%
Perception des opportunités	La population peut-elle identifier des opportunités pour démarrer une entreprise et fait de l'institution environnement permettent d'agir sur ceux Opportunités?	27%
compétences de démarrage	La population a-t-elle les compétences nécessaires pour démarrer une entreprise basée sur leurs propres perceptions et la disponibilité de tertiaire éducation?	31%
acceptation des risques	Les individus sont-ils disposés à prendre le risque de commencer une affaire? Est l'environnement risque relativement faible ou institutions instables ajouter un risque supplémentaire au démarrage d'une entreprise?	39%
réseautage	Les entrepreneurs se connaissent-ils et comment géographiquement concentrés sont leurs des réseaux?	50%
	Les entrepreneurs se connaissent-ils et quelle est la concentration géographique de leurs réseaux?	

³³ L'Institut mondial pour l'entrepreneuriat et le développement (L'institut GEDI) est le principal organisme de recherche faire progresser les connaissances sur la relation entre l'esprit d'entreprise, le développement économique et la prospérité. L'Institut, dont le siège est à Washington D.C., a été fondée par d'éminents spécialistes de l'entrepreneuriat de l'Université George Mason, l'Université de Pécs, Imperial College London et la London School of L'économie. Le projet phare de l'Institut est le projet Global L'indice d'esprit d'entreprise (IEE), une avancée décisive dans mesurer la qualité et la dynamique de l'esprit d'entreprise les écosystèmes au niveau national et régional. L'IEG méthodologie, sur laquelle se fondent les données de ce rapport, a été validé par un examen rigoureux par des pairs universitaires et a fait l'objet d'un large écho dans les médias, notamment dans The Economist, The Wall Street Journal, Financial Times, et Forbes. Les recherches de l'Institut ont été financées par l'Union européenne, la Banque mondiale et les grands les entreprises et les banques du monde entier.

³⁴ For more detail on the contents of these pillars, see "The Global Entrepreneurship Index 2018: in depth" section of this report. For additional detail on our methodology, see the 2018 GEI Technical Annex, available at www.thegedi.org

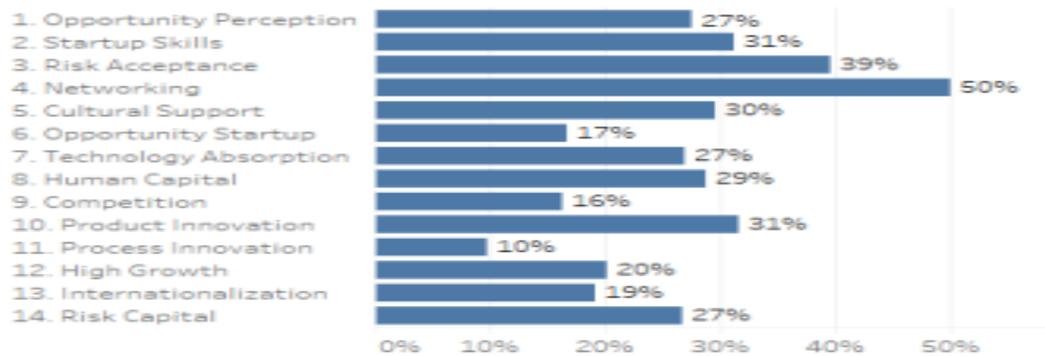
soutien culturel	Comment le pays voit-il l'esprit d'entreprise? Est-il facile de choisir l'entrepreneuriat ou la corruption rend-elle l'entrepreneuriat difficile par rapport à d'autres parcours professionnels?	30%
Perception des opportunités	Les entrepreneurs sont-ils motivés par l'opportunité plutôt que par la nécessité et la gouvernance facilite-t-elle le choix d'être un entrepreneur?	17%
Absorption de la technologie	Le secteur de la technologie est-il important et les entreprises peuvent-elles absorber rapidement les nouvelles technologies?	27%
Capital humain	Les entrepreneurs sont-ils hautement scolarisés, bien formés au monde des affaires et capables de se déplacer librement sur le marché du travail?	29%
Compétition	Les entrepreneurs créent-ils des produits et des services uniques et peuvent-ils accéder au marché avec eux?	16%
Innovation produit	Le pays est-il capable de développer de nouveaux produits et d'intégrer de nouvelles technologies?	31%
Innovation de processus	Les entreprises utilisent-elles les nouvelles technologies et ont-elles accès à un capital humain de qualité dans les domaines des STEM ³⁵ ?	10%
croissance forte	Les entreprises ont-elles l'intention de croître et ont-elles la capacité stratégique de réaliser cette croissance?	20%
Internationalisation	Les entrepreneurs veulent-ils pénétrer les marchés mondiaux et l'économie est-elle suffisamment complexe pour produire des idées valables à l'échelle mondiale?	19%
Capital Risque	Le capital est-il disponible auprès d'investisseurs individuels et institutionnels?	27%

Source : adapté par l'auteur sur la base des données du GEDI

³⁵ Science, Technology, Engineering and Mathematics

Il ressort d'une interprétation et lecture basique de la figure ci-dessous que **le réseautage** (50%) constitue de point de force, tandis que **le procédé d'innovation** (10%) constitue le maillon faible, et sur laquelle notre pays doit se concentrer et focaliser en premier pour améliorer le plus son écosystème entrepreneurial.

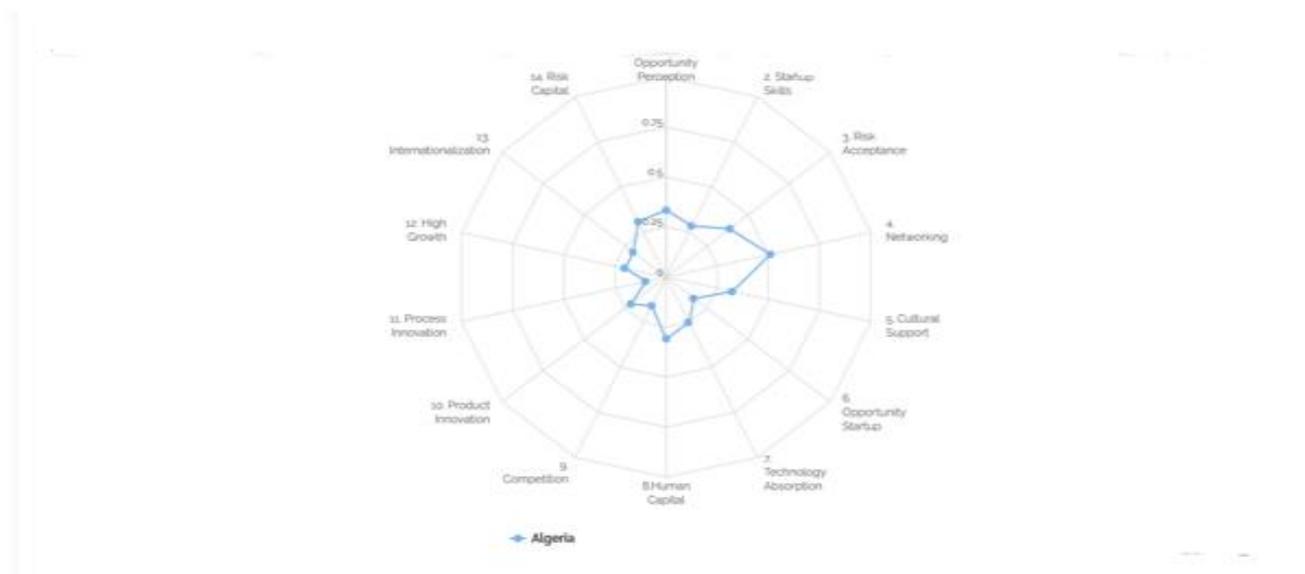
Figure N° 17: Scores des composantes de l'écosystème entrepreneurial en Algérie



Source: The Global Entrepreneurship Index 2018: 44

Ce mélange d'attitudes, de ressources et d'infrastructures est appelé «écosystème» de l'entrepreneuriat. Le Global Entrepreneurship Index est un indice annuel qui mesure la santé des écosystèmes de l'entrepreneuriat dans chacun des 137 pays. Il classe ensuite la performance de ceux-ci les uns contre les autres. Cela donne une image de la performance de chaque pays dans le contexte national et international. Ci-dessous ; un radar

Figure N° 18: Radar de l'écosystème entrepreneurial en Algérie



Source : l'outil comparative disponible en ligne³⁶

Dans ce sens, une analyse de 110 startups dans la région MOAN a été menée sur les jeunes pousses les plus innovantes dans le cadre de la l'industrie 4.0. Les résultats de cette étude³⁷ prouvent que, dans l'ensemble, les pays du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord où sont implantées les startups en sont aux premiers stades de la préparation de la quatrième révolution industrielle. C'est que les domaines d'activité et les applications de la 4ème révolution industrielle par les startups dans la région, nous constatons un manque de pratiques et une faible orientation vers l'usine numérique et l'Industrie 4.0. Ceci est conforme au classement des pays selon le nombre de startups sélectionnées par le forum de Davos.

La présence d'une seule startup dans le domaine des technologies de fabrication, ainsi que de 02 startups pour la réalité virtuelle et augmentée comme l'intelligence artificielle et le cloud (05 startups), montre que l'on est loin du concept d'usine numérique sur l'ensemble de la région. L'orientation des opportunités de la 4ème révolution dans la région MENA est plus sous forme de plateformes, que de révolution par l'exploitation du potentiel des douze technologies de rupture telles que décrites par le cabinet de conseil McKinsey Global Institute.

³⁶ <https://thegedi.org/tool>

³⁷ Ahmed Brahim BAHBAH; January 2020 " *Industry 4.0: case of startups of the Middle East and North Africa* Al-riyada for Business Economics Journal/ Vol 06 – N° 01

En bref, l'écosystème startups Algérien se concrétise par la multiplication des acteurs et dispositifs tant publics que privées. Mais à l'état actuel et vu les différents classements comparé à des pays voisins, il est évident qu'un énorme travail doit être fait (**pour dépasser ce stade de gestation**) par les acteurs clés et l'ensemble des communautés chacun à son niveau sans pour autant oublier et négliger l'interdépendance entre acteurs afin d'espérer des résultats (les startups créées ou soutenues) et les retombées (contribuer à l'ensemble de l'économie et à la société tout entière, à travers la productivité, le revenu, l'emploi et le bien-être).

Conclusion du chapitre :

L'économie numérique n'en est qu'à ses débuts pour aller dans le sens d'une société de l'information. De manière universelle et générique elle transforme et continuera de transformer les modalités du développement économique (orientation vers l'industrie 4.0). Ainsi, ses évolutions technologiques ne cessent de remodeler les sociétés, induisant souvent des bouleversements radicaux. Le périmètre des technologies que ce soit en termes de forme, de bases de connaissances et de domaines d'applications est aussi étendu que varié, et les interactions avec les économies et les sociétés sont complexes et interdépendantes. Ces caractéristiques créent de fortes incertitudes quant aux orientations et aux impacts futurs du changement technologique.

Les TIC sont le premier facteur favorisant l'innovation et la créativité dans les chaînes de valeur dans l'industrie et dans les services. En dépit et malgré l'utilisation répandue de l'acronyme TIC qui désigne « technologies de l'information et de la communication », l'unanimité n'est absolument pas faite sur la définition à lui attribuer, il semble tout d'abord que certaines nuances accompagnent l'utilisation de cet acronyme et rends plus difficile sa délimitation. Ainsi la définition que nous utilisons et retenons est celle qui est majoritairement utilisé dans les travaux et articles fondateurs de référence ; en excluant le secteur des télécommunications.

L'approche de l'entrepreneuriat sous l'angle de l'écosystème entrepreneurial permet de s'intéresser au phénomène entrepreneurial sous ses différents aspects et dans son contexte. L'état des lieux sur la situation actuelle de l'écosystème entrepreneurial TIC en Algérie en en présentant les différents acteurs, dispositifs et classements afin d'évaluer ce dernier et savoir si le sol est fertile pour de jeunes pousses innovantes (startups).

En somme de ses différents classements, il apparaît évident et plausible que l'écosystème startups est encore en phase d'agitation (multiplication des initiatives et engouements parfois irréaliste) du fait de la forte médiatisation, sans pour autant assurer des actions de canalisation des efforts pour créer des effets de synergie qui revêt un caractère primordial pour aller vers une phase de construction des conditions réellement favorable par l'ensemble des acteurs clés plutôt que de tarder dans cette **phase de gestation** qui n'est guère un sol fertile pour des jeunes pousses innovantes viables et compétitifs.

La recherche terrain

<u>Section I</u> : La méthodologie de recherche
<u>Section II</u> : Le recueil des données
<u>Section III</u> : Analyse et discussion des résultats

Introduction au chapitre :

Nous commençons dans une première section par un éclairage sur la posture épistémologique retenue et le protocole de recherche adoptée pour les choix méthodologiques effectués. Ces choix concernent d'abord le terrain d'investigation retenu (startups en phase de pré démarrage). Ensuite, ils se rapportent aux approches des cas étudiés en **co-construction** avec des acteurs de l'entrepreneuriat TIC en Algérie.

Dans la seconde section, il est question de présenter et d'énoncer la façon dont le projet de recherche terrain est mis en œuvre, ainsi que sont déroulement tout en précisant les choix effectués en matière de données empiriques et d'approches permettant de recueillir et collecter ces données.-

Pour conclure dans une troisième section, il s'agit de présenter l'analyse des données collectées et les résultats. Au final, nous discuterons ces résultats.

Section 1. La méthodologie de recherche

Après avoir défini clairement la problématique, synthétisé le modèle général de la recherche à travers les principaux concepts clés mobilisés et exposer le paradigme retenu (processus entrepreneurial) et approche envisagée (constructivisme modérée, étant donné que le but de la recherche est la compréhension d'un phénomène peu étudié, voire par encore exploré dans le contexte Algérien).

Nous présentons dans cette section dédiée à la démarche suivie en **co-construction** avec des acteurs de l'entrepreneuriat TIC en Algérie. Pour cela, nous exposons la posture épistémologique retenue et la méthodologie de recherche adoptée. En effet, les choix méthodologiques nécessitent une attention particulière, vu qu'elles conditionnent la qualité des résultats obtenus.

Ainsi, cette section éclaircira les choix effectués pour le recueil des données. Ces choix concernent d'abord le terrain d'investigation retenu (startups en phase de pré démarrage). Ensuite, ils se rapportent aux approches adoptées, des cas étudiés.

Dans ce sens, nous présentons, dans un premier lieu, les arguments motivant le choix du terrain d'investigation par rapport à la problématique de recherche. Par la suite, nous exposons le processus de collecte de données, en provenance de deux enquêtes (l'enquête par entretiens semi directif et l'enquête par questionnaire en face à face). Ceci a eu lieu à des fins de **triangulation**, cette dernière peut être définie comme le fait d'appréhender un phénomène de recherche d'au moins **deux points de vue différents**.

1.1 Justification du choix du secteur TIC :

Dans ce travail de recherche sur les entrepreneurs naissants, le choix d'entrepreneurs naissants opérant dans ce secteur se justifie par le degré d'innovation. En effet, plusieurs auteurs ont montré que l'innovation prend une place importante dans les entreprises et startups TIC (Maillat et al, 1992¹ ; Maillat et al, 1993²).

En nous plaçant dans cette logique autour de laquelle se développent, le secteur des TIC se situe dans l'ère du numérique et du digital comme l'un de ces grands cycles d'innovation. On peut situer le début de l'ère numérique à 1958 avec l'invention du circuit intégré.

A partir de là, ce sont développées plusieurs grandes vagues d'innovation successives :

- Dans les années 1970, le développement de **l'informatique** (réservé aux entreprises).
- Dans les années 1980, le développement **des ordinateurs personnels** et l'apparition d'internet.
- Dans les années 1990, **l'explosion d'internet et de ses usages**.
- Dans les années 2000, **l'apparition du smartphone** qui permet à tout un chacun d'accéder à de multiples applications logicielles et d'être connecté au réseau mondial d'internet.

Ces vagues d'innovation ont favorisé, en à peine 30 ans, **l'apparition de nouveaux géants de l'industrie numérique qui ont détrôné les anciens poids lourds de l'industrie traditionnelle**.

Les cinq entreprises les plus valorisées au monde sont toutes issues de cette nouvelle vague numérique et s'appellent Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft. Elles sont désignées par l'acronyme GAFAMs (ou GAFAs lorsqu'on n'inclut pas Microsoft). Pour la première fois, une entreprise, Apple, a dépassé les milles milliards de dollars de valorisation en bourse le 02 Août 2018.

¹ Maillat D., (1992), *Introduction : la relation des entreprises avec leur milieu*, in D. Maillat et J-C. Perrin (éds),

² Maillat D., Quévit M., Senn L., (1993), *Introduction*, in D. Maillat, M. Quévit, L. Senn (éds) Réseaux d'innovation et milieux innovateurs : un pari pour le développement régional, Neuchâtel, GREMI, EDES, pp. 3-12

De même, Baruch (1997)³ souligne que l'appartenance à des secteurs particuliers tels que la biotechnologie et les technologies de l'information et de la communication constitue un critère principal pour différencier les entreprises innovantes des entreprises classiques.

Ainsi ce secteur permet de mieux approcher les startups (jeune entreprise innovante ou jeune pousse). D'autant plus que les entreprises appartenant à ce secteur sont caractérisées par leur dynamisme et leur contribution à la diffusion de nouvelles connaissances (Aspelund et al, 2005)⁴; ce qui nous incite davantage à vouloir connaître et à comprendre le phénomène de l'entrepreneuriat TIC pour les entrepreneurs naissants en phase de pré-démarrage.

Ayant montré, dans le troisième chapitre, le besoin de comprendre en **profondeur le** phénomène d'entrepreneuriat à travers une logique dynamique par une approche par les faits (selon le paradigme du processus entrepreneurial), les modèles de compétences et les expériences entrepreneuriales dans la pratique, nous proposons une **étude qualitative en conséquence**.

Les recherches qualitatives privilégient des croisements très émergents **sans programmation rigide** (Giordano, 2003 : 16)⁵. Ainsi, la recherche qualitative suppose que l'investigation se déroule dans un cadre ordinaire plutôt que dans des conditions artificielles comme pour l'expérimentation (Marshall et Rossman, 1989 : 10 cité par Silverman, 1993 :23)⁶.

La méthodologie qualitative par le biais d'entretiens est un moyen privilégié de se prémunir contre ces difficultés, **en s'immergeant totalement dans le vocabulaire et les modes d'interprétation et perceptions des entrepreneurs naissants**.

Nous avons, en effet, suivi cette recommandation puisque les administrations des questionnaires sous forme d'entretien directif se sont déroulés dans un cadre ordinaire ou nous étions en contact direct avec le répondant. Ci-dessous, une description des choix méthodologiques qui ont servi la construction de l'étude.

³ BARUCH, Y. (1997), High technology organization : what it is, what it isn't, International Journal of Technology Management, vol. 13, n° 2, pp. 179-199.

⁴ Aspelund, A., Moen O. (2005). "Small International Firms: Typology, Performance and Implications" Management International Review, 45(3), 37-57.

⁵ Giordano Y. (2003), Conduire un projet de recherche, Eds EMS Management et Société, 318 p

⁶ Silverman (1993), Interpreting the qualitative data, Sage, London.

L'étude qualitative recouvre une très grande diversité de pratiques de recherche, l'un des choix importants concerne l'arbitrage entre l'étude approfondie d'un cas et une étude multi cas (Yin, 2003)⁷. Nous avons fait le choix d'une étude multi-cas (ou multi-sites selon les termes de Miles et Huberman, 2003)⁸ s'intéressant à un ensemble d'entrepreneurs naissants dans le secteur des TIC.

Deux raisons principales motivent notre choix :

- Premièrement, dans une perspective de compréhension du phénomène entrepreneurial dans sa logique dynamique.
- Ainsi que de rendre compte le plus possible de l'hétérogénéité et de la complexité de ce phénomène.

Le cadre méthodologie s'appuie sur une étude exploratoire qualitative basée dans un premier temps sur la méthode Delphi (cette dernière n'as pu être menée à bout, étant donné le désengagement de certains experts à l'issu du premier round). Au total, 06 entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès des différents acteurs de l'écosystème entrepreneurial TIC. En effet, l'entretien reste l'un des outils les plus utilisé en sciences sociales et notamment en entrepreneuriat. Il permet d'établir une meilleure compréhension du phénomène étudié à partir du discours des acteurs.

En effet, le manque de consensus observé sur les concepts clés abordés dans cette recherche notamment « la compétences ou les compétences », « définition des TIC », « processus entrepreneurial », et le nombre, relativement restreint des études traitant du phénomène n'ont fait que motiver ce choix ou avons jugé pertinent d'adopter la méthode exploratoire, qualitative.

⁷ Yin R. (2003); Case study research, Thousand Oaks, Sage Publications

⁸ Miles M.B. et Huberman M.A. (2003). Analyse des données qualitatives. 2ème Ed., DeBoeck, Paris, 626p.

1.2 Les choix adoptés pour une triangulation :

Notre choix lors de cette recherche a été sélectionné compte tenu des objectifs poursuivis par notre étude empirique, nous privilégions le recours à une étude qualitative exploratoire car les méthodes qualitatives ont pour but de comprendre, de détecter des comportements, des processus ou des modèles théoriques plutôt que de décrire, de mesurer ou de comparer.

Nos choix méthodologiques se situent ainsi dans une posture de constructivisme modéré ; à l'inverse d'une recherche positive, qui vise à établir dans le cadre d'une démarche hypothético-déductive, un ensemble de corrélations entre des phénomènes observables.

Dans ces conditions, il nous paraît que l'étude qualitative est la plus appropriée à l'objectif de notre recherche, le choix méthodologique dépend surtout de l'objet de recherche. L'étude qualitative recouvre une très grande diversité de pratiques de recherche, le tableau ci dessous, permet de visualiser dans le détail les objectifs appropriés à chaque méthode.

Tableau N° 20 : La qualification des recherches qualitatives

Méthode	Autres méthodes Mobilisées	Objectif 1	Objectif 2	Méthodologues les plus cités
Narrations		Comprendre un processus et Décrire	Décrire	Gartner (2007)
Observation		Comprendre un processus et Décrire	Construire une théorie	Mintzberg (1973)
Récit de vie	Narrations	Comprendre un processus cognitif	Construire une théorie Décrire	Bertaux et Kohli (1984) ; Bruner (2004)
Étude de cas	Entretiens ethnographiques Observation Méthode historique Étude longitudinale GT RA	Comprendre un processus	Construire une théorie	Yin (2003) ; Eisenhardt (1989) ; Miles et Huberman (1994) ; Patton (2002)

Ethnographie	Narrations GT Étude longitudinale	Comprendre un processus	Construire une théorie Décrire	Burgess (1982) ; Hunter (1993) ; Fine (2003)
Protocoles verbaux	Observation	Comprendre un processus cognitif	Construire une théorie	Ericsson et Simon (1984)
Entretiens	Étude longitudinale GT Méthode mixte RA	Comprendre un processus	Comprendre un processus cognitif	Aucun auteur dédié
Théorie enracinée	Narrations Étude longitudinale Entretiens	Construire une théorie et Comprendre un processus	Décrire et Construire une théorie	Glaser et Strauss (1967), Strauss et Corbin (1998)
Recherche Phénoménologique	Analyse du discours Narration	Comprendre un processus et Construire une Théorie	Comprendre un processus cognitif	Copp (2005) ; Thompson (1997) ; Smith (2004)
Recherche-Action	Ethnographie	Résoudre les problèmes en situation	Comprendre un processus et mobiliser un cadre théorique	Argyris, Putnam et Smith (1985) ; Berger et Luckmann (1991)
Méthode mixte Quali-Quantitative	Ethnographie	Combiner compréhension et mesure	Décrire	Miles et Huberman (1994)

Source : (M.HLADY RISPAL, E.JOUISSON-LAFFITTE : 2015, p.22)⁹

En remplissage à l'intérieur du tableau au-dessus permet de mieux cerner les méthodes utilisés et les objectifs poursuivis pour chacune d'elles. Ce que nous appelons ici un « cas » désigne un (ou une) porteur de projet est toute personne engagée dans un processus entrepreneurial et cela selon **l'approche par les faits**. Nous nous centrons donc sur une **unité d'analyse qui est l'individu** en action. Pour l'étudier, nous retenons plus précisément l'entretien directif, tout en assurant une interaction et échange quasi permanent durant une certaine période (entre 7 à 12 mois) pour analyser et comprendre le processus entrepreneurial (phase de pré-démarrage) de chaque cas. Puisque c'est l'entrepreneur naissant qu'est **le seul capable de restituer avec précision les différentes étapes et démarches qu'il a dû franchir et qu'il continue à traverser pour créer sa startup ; c'est ce que nous appelons expérience entrepreneurial.**

⁹ Hlady-Rispal M., Jouison-Laffitte E. (2015). La contribution des méthodes qualitatives au développement du champ de l'entrepreneuriat, Revue de l'Entrepreneuriat, vol.14, n°1, p. 15-40 (HCERES A).

En effet, dans une perspective de compréhension du phénomène de l'entrepreneuriat TIC, un de nos objectifs est de rendre compte le plus **possible de la diversité, de l'hétérogénéité et de la complexité de ce phénomène**, la méthode multi-cas est particulièrement adaptée lorsque l'on souhaite, comme c'est notre cas, **explorer des aspects peu ou pas étudiés d'un phénomène**.

Notre démarche s'insère dans un esprit de **triangulation** (Usunier et al. 2000, p.169)¹⁰, pour Denzin (1970), il existe différents niveaux de triangulation :

- La triangulation **des données**, autrement dit le fait d'inclure des données issues de sources différentes ;
- La triangulation des **chercheurs** (différents observateurs ou intervieweurs réalisent le travail) ;
- La triangulation des **théories**, autrement dit approcher les données avec des perspectives et des hypothèses variées ;
- La triangulation des **méthodes**, c'est-à-dire l'utilisation de différentes méthodes de recueil de données. A ce dernier niveau, Flick¹¹ (1992, 2011) propose de distinguer la triangulation inter-méthodes, avec par exemple l'utilisation d'entretiens et de focus groups, et la triangulation intra-méthode, avec par exemple l'utilisation d'entretiens épisodiques qui interrogent deux niveaux différents de savoir (le savoir narratif et le savoir sémantique) et qui s'appuie donc sur deux perspectives théoriques différentes sur le savoir.

Ainsi, notre protocole de recherche terrain repose sur les **premier** et **quatrième** niveaux de triangulation identifiés et définis par Denzin (1970), à savoir la **triangulation des données** (recueil des données auprès de sources différentes, en prenant en considération les acteurs du processus entrepreneurial, entrepreneurs naissants et entrepreneurs confirmés dénommés ici comme expert dans le domaine de l'entrepreneuriat TIC en Algérie) ; et la triangulation des **méthodes** (**entretien** auprès d'**experts**, questionnaire pour les porteurs de projets et **étude de cas** auprès de dix entrepreneurs naissants dans les TIC).

¹⁰ USUNIER J.C., EASTERBY-SMITH M. et THORPE R., « Introduction à la recherche en gestion », Economica, 1993, 233 p.

¹¹Flick, U. (1992).Triangulation revisited: strategy of validation or alternative? Journal for the Theory of Social Behaviour, 22(2), 175-197.

Et c'est en ce Selon Denzin¹² (1970, p. 300) la triangulation peut être considérée comme une **stratégie de validité** :

"by combining methods and investigators in the same study, observer scan partially over come the deficiencies that flow from one investigat or and/or method".

Aussi, il important de rappeler que dans le cas d'entretiens servant uniquement à créer un questionnaire ou un matériel expérimental, on ne parlera pas de triangulation. On ne parlera pas non plus de triangulation dans les situations où une méthode quantitative est utilisée pour vérifier des résultats obtenus en entretiens ou en focus groups.

En conclusion, notre travail de recherche porte essentiellement sur les **entrepreneurs naissants** dans le secteur des technologies de l'information et des communications en Algérie. Ceux-ci constituent une **population hétérogène**, et, à partir d'un échantillon ciblé (porteurs de projets accompagnés et engagés dans un processus entrepreneurial au sein d'incubateurs), nous avons mené une enquête à la fois d'exploratoire, **qualitative**. Nous avons procédé ainsi suivant le protocole de recherche ci-dessous :

Tableau N° 21 : Le design de la recherche

Problématique	Quelle articulation entre compétences et activités entrepreneuriales ?		
Cadre théorique	Processus entrepreneurial		
Démarche choisie	Conceptualisation dans l'action		
Données	Co-construction		
Méthodes d'analyse	Entretien avec des experts	Questionnaire administré sous forme d'entretien directif des entrepreneurs naissants	Etude de cas
Thèse soutenue	Lien cyclique et complexe entre compétence et entrepreneuriat		
Apports de la thèse	Compréhension des activités entrepreneuriales selon une approche compétence dans un secteur peu ou pas du tout étudié dans le contexte Algérien		

Source : élaboré par le chercheur

¹²Denzin, N.K. (1970). *The research act: A theoretical introduction to sociology methods*. Chicago: Aldine Pub

Trois principes épistémologiques, qui représentent un filtre pour assurer la validité scientifique du travail entrepris et réalisé :

- **Le concept d'interactivité cognitive** (Savall et Zardet, 1996, 2004 ; Cristallini, 2005) explicite les dispositifs de confrontation du chercheur à son entourage, lorsqu'il s'extériorise par le dialogue et l'écrit et interagit avec les acteurs de terrain, dans le but de générer de nouvelles informations.
- **Le principe d'intersubjectivité contradictoire** (Savall et Zardet, 1996, 2004 ; Krief, 2005) vise à remplacer l'impossible objectivité des données qualitatives par une confrontation des acteurs dotés de leur propre subjectivité, et aboutir ainsi à une certaine représentation du réel par la mise en évidence des écarts ou convergences de représentations. L'objectivité naît alors de l'intersubjectivité répliquée (Husserl, 1980).
- **Le principe de contingence générique** (Savall et Zardet, 1996, 2004 ; Voyant, 2005) concerne l'articulation des connaissances génériques formulées par le chercheur avec les connaissances contextuelles ou spécifiques émergeant d'une situation particulière d'un cas spécifique.

Ces trois principes épistémologiques constituent un cadre pertinent servant comme socle méthodologique au travail de recherche sur terrain.

Section II :

Le recueil des données

Section 2. Le recueil des données

Il s'agit, pour l'essentiel, d'énoncer la façon dont le projet de recherche terrain est mis en œuvre, ainsi que son déroulement tout en précisant les choix effectués en matière de données empiriques et d'approches permettant de recueillir et collecter ces données.

2.1 Les instruments de collecte des données

Avant de présenter les instruments de recueil de données, un préalable d'une immersion totale au sein du terrain de recherche a été fort envisageable (voire obligatoire), ainsi nous avons assisté aux multiples événements liés aux startups et entrepreneuriat TIC jusqu'à y participer en 2018 en qualité d'intervenant principal pour la 3^{ème} édition de l'évènement Oran Silicon Valley Algérienne en qualité de représentant du Directeur Général de l'Agence National de promotion et développement des Parcs Technologiques (ANPT), à partir de cela il a été plus au moins difficile d'approcher directement les acteurs du terrain d'investigation pour une collecte d'informations et données en profondeur.

Ci-dessous, une présentation des instruments choisis et utilisés dans le cadre de la co-construction de la recherche terrain :

2.1.1 L'entretien semi directif avec les experts

Dans le cadre de la collecte des avis des experts (acteurs clés de l'écosystème entrepreneurial TIC avec une reconnaissance des pairs et membres de la communauté), quinze entretiens ont été réalisés dans un premier temps avec des experts selon la méthode Delphi¹³ de l'écosystème.

Les acteurs interviewés incluent des entrepreneurs confirmés (startups établies), assurant le coaching et le mentorat dans le cadre de différents programmes d'accompagnement et événements entrepreneuriaux.

¹³ La méthode DELPHI est une méthode de génération d'idées et de prise de décision développée en 1953 par Dalkey et Helmer. Elle considère que le jugement d'experts est légitime pour **générer des consensus** afin de résoudre un problème complexe ou **faciliter la compréhension d'un phénomène** de la même ampleur ; les experts sont invités au fur et à mesure des tours (**2, 3 ou plus**) à se positionner par rapport à une question en fonction des réponses des autres participants.

Suite aux contraintes de terrain et difficultés rencontrés dans le cadre de la méthode Delphi (indisponibilités des experts pour assurer plusieurs tours de tables de manière générale, et plus particulièrement le refus d'exprimer leurs avis de manière partagée auprès des autres experts ce qui a rendu le recours à cette méthode irréalisable), il est devenu impératif pour nous de mettre ses derniers en situation de confiance afin qu'ils dépassent leurs peur et crainte en termes de divulgations d'informations jugés sensibles et/ou confidentiels pour certains. C'est dans cet esprit de respect de la confidentialité, que l'identité des experts et entrepreneurs confirmés interviewés va demeurer confidentielle dans le total anonymat .

Suite à cela et compte tenu du faible nombre d'interviewés, de l'orientation de la recherche, les entretiens semi-directifs ont été privilégiés. Parmi les méthodologies d'enquêtes à notre disposition, notre choix s'est orienté vers des entretiens en face à face au dépend des questionnaires écrits. Une des raisons est l'imprécision et le risque du faible retour. De même, l'analyse par entretien est une démarche « *de recherche de sens* », l'objectif est de tenter de dégager le sens d'un texte d'une entrevue et permettre de la sorte une meilleure compréhension en allant plus en profondeur que de l'ampleur servant à la généralisation des résultats. En effet, plus l'échantillon sera petit, plus il devrait en principe permettre la **profondeur**; plus il sera grand, plus il permettra **l'ampleur** (Patton, 2002)¹⁴.

Pour favoriser l'étude en profondeur d'un phénomène, Patton suggère de choisir des cas exemplaires ce qu'il appelle « *information-rich cases* », à partir desquels le chercheur peut apprendre beaucoup sur des aspects importants de sa recherche. D'où le recours à des acteurs clés établis depuis assez et suffisamment de temps dans l'écosystème entrepreneurial TIC en Algérie. Ainsi, cette première méthode est en symbiose avec cette idée à Patton (2002). D'un côté, favorise la compréhension du phénomène par le dépassement des cadres connus et traditionnelles, de l'autre, l'approche favorise la consolidation des connaissances déjà acquises ou encore le développement d'une vue d'ensemble sur un phénomène. Les deux perspectives sont distinctes et complémentaires tout à la fois.

¹⁴ Patton, M. Q. (2002). Qualitative research and evaluation methods (3e éd.). Thousand Oaks, CA : Sage

Dans ce sens de **profondeur**, chacun des entretiens a une durée d'environ 60 minutes et permet d'aborder les différents concepts clés mobilisés pour le recherche auprès des entrepreneurs confirmés qui représentent des cas exemplaires vis-à-vis des entrepreneurs naissants, le guide d'entretien abordé contenait des questions qui peuvent être classés selon quatre thèmes déterminés issus de la revue de littérature :

- **L'entrepreneuriat TIC en Algérie**
- **Les compétences en action**
- **La phase de pré-démarrage**
- **Relation compétences et entrepreneuriat**

En ce qu'est du déroulement des entretiens ; étant donné de l'étude du phénomène entrepreneurial selon le paradigme du processus entrepreneurial implique une immersion dans le temps ayant pour finalité la **reconstitution de faits**. Pour cela, nous nous sommes munis d'un **guide d'entretien** (voir dans le détail à l'annexe numéro 06) qui tient compte des concepts clés mobilisés issue de la revue de littérature et de la délimitation du champ empirique. De cela nous avons sélectionné **les quatre thématiques** suivantes :

- **L'entrepreneuriat TIC en Algérie:** mettre l'accent sur l'écosystème de l'entrepreneuriat TIC dans sa globalité.
- **Les étapes de création :** mettre l'accent sur l'approche par les faits (actions nécessaires) et les différentes phases en partant de l'idée de départ à l'enchaînement des étapes et activités dans le cadre du pré-démarrage.
- **Les compétences :** Nous insistons également dans cette thématique sur les motivations, aptitudes et attitudes qui ont poussé l'entrepreneur à entreprendre dans l'activité en question.
- **Relation compétences et entrepreneuriat :** mise en exergue de la nature de relation entre l'articulation en compétences et entrepreneuriat TIC.

2.1.2 Entretien directif auprès des entrepreneurs naissants

Comme dans toute méthode d'enquête, l'élaboration du questionnaire (entretien directif en face à face) est sans doute une des étapes les plus importantes. La qualité des résultats dépend en premier lieu de celle du questionnaire.

La formulation des questions peut être en effet une source de biais, d'erreurs importante. Ainsi, le meilleur indicateur de fidélité est le coefficient de consistance interne Alpha ; c'est le teste moderne de fidélité.

Cette approche vérifié la covariance parmi tous les énoncés d'un questionnaire de façon simultanée. Afin de vérifier la fidélité de l'instrument, les coefficients de consistance interne Alpha (Cronbach) sont calculés à la fois pour le total, les sous échelles et les dimensions du questionnaire créer par Yvon Gasse en collaboration avec la banque de développement du Canada.

Le détail de ces résultats obtenus par le créateur de ce questionnaire (Yvon Gasse) y'sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau N 22 : Valeurs des coefficients Alpha (Cronbach) de l'entretien directif

CARACTÉRISTIQUES	50 ÉNONCÉS
MOTIVATIONS	0.8212
Réalisation/réussite	0.6214
Pouvoir/contrôle	0.6610
Défi/ambition	0.5229
Autonomie/liberté	0.5073
APTITUDES	0.8709
Persévérance/détermination	0.6290
Confiance en soi/enthousiasme	0.5443
Tolérance à l'ambiguïté/stress	0.6194
Créativité/imagination	0.7428
ATTITUDES	0.6991
Destin/chance	0.5672
Action/temps	0.6365
	Somme des résultats précédents:
	TOTAL

Source : Yvon Gasse (2004, p.16)

L'administration de l'entretien directif (voir plus de détails dans l'annexe numéro 07) s'est déroulé dans les locaux et bureaux de structures d'accompagnement dédiées à l'entrepreneuriat TIC et ont durés en moyenne de 25 à 40 minutes (en annexe numéro 08, la liste des entrepreneurs naissants selon le niveau de formation, l'âge et le sexe tout comme le domaine d'activité)

Ce que nous appelons ici un « cas » désigne un (ou une) porteur de projet, c'est toute personne engagée dans un processus entrepreneurial, nous nous centrons donc sur une **unité d'analyse qui est l'individu** en action. En effet, la compréhension du phénomène entrepreneurial dans les TIC en Algérie et la détermination des liens et articulations qui sont susceptibles de l'affecter de manière cyclique et complexe sont par définition, difficiles à étudier sans un accès privilégié à l'individu concerné, étant donné qu'il est au centre du phénomène selon le paradigme du processus entrepreneurial. Ceci nous permet de restituer avec précision les différentes étapes et démarches qu'il (l'entrepreneur naissant) a dû franchir et qu'il continue à traverser pour créer sa startup ; **c'est ce que nous appelons expérience entrepreneurial.**

Dans cette posture, les acteurs et le chercheur sont « co-constructeurs du projet de recherche » (Giordano 2003, p.23)¹⁵. C'est dans cette perspective qu'une troisième méthode et instrument a été mobilisé à travers des études de cas pour chaque entrepreneur naissant.

¹⁵Giordano Y.(2003), « Les spécificités des recherches qualitatives », in Giordano Y. Coord.), Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative, Editions EMS, Management et Société, p. 11-39.

2.1.3 L'étude de cas :

La méthode multi-sites (cas) est particulièrement adaptée lorsque l'on souhaite, comme c'est notre cas, **explorer des aspects peu ou pas étudiés d'un phénomène**. Le phénomène est, dès lors, mieux connu, car il est possible d'identifier **les paramètres contextuels qui l'influencent**. Wacheux¹⁶ (2005, p.11) résume **les motifs d'utilisation de la méthode des cas** sur trois dimensions :

- La volonté de conceptualiser la problématique dans l'environnement même de sa production pour appréhender la dynamique des situations ;
- La nécessaire prise en compte du temps dans l'analyse de processus pour montrer l'appropriation, l'actualisation et la construction des situations ;
- L'intérêt pour la compréhension du quotidien des acteurs dans le processus entrepreneurial et de produire une connaissance des situations vécues par les acteurs.

¹⁶ Wacheux, F. (2005), « Compréhension, explication et action du chercheur dans une situation sociale complexe », (in) Roussel P. & Wacheux F. (dirs.), Management des ressources humaines, De Boeck Supérieur, p. 9-30.

Section III :

Analyse et discussion des résultats

3.1 Traitement des données et discussion des résultats

Après avoir défini le cadrage conceptuel et méthodologique de notre recherche, puis collecté les données, nous allons au cours de cette section nous consacrer à l'analyse des données collectées et la présentation des résultats. Nous y expliciterons notre démarche de traitement des données des six entretiens réalisés.

Nous avons choisi de mobiliser le logiciel de traitement textuel Tropes¹⁷ afin de faire apparaître l'ossature du texte, c'est-à-dire son sens (l'analyse de contenu). Ainsi apparaîtront les premiers résultats permettant de répondre à nos différents questionnements.

Par la suite, la présentation des résultats de l'entretien directif sur l'auto-perception des compétences par les entrepreneurs naissants est exposée sous forme de radar, afin de mieux visualiser ces résultats, les interpréter et les discuter ; et pour conclure dans une démarche de triangulation, une étude de cas multiples a été réalisée pour chaque entrepreneur naissant afin de mieux répondre à la question de recherche sur les liens et articulations entre compétences et activités entrepreneuriales.

Au final, nous discuterons ces résultats tout en définissant les apports de notre recherche à la compréhension du phénomène étudié.

3.1.1 Résultats de l'entretien

Nous présenterons dans cette sous section les premiers résultats de nos investigations sur le terrain ; l'analyse des données textuelles (A.D.T) regroupe de nombreuses méthodes et outils qui visent à découvrir l'information essentielle contenu dans un texte. Plusieurs outils et logiciels peuvent être utilisés pour faciliter l'exploration et la visualisation des données textuelles permettant ainsi différents niveaux de lectures

En effet, une fois les entretiens réalisés sur une période de **cinq mois (De novembre 2018 à Mars 2019)**, nous avons entamé la phase de traitement des données en commençant par la retranscription manuelle; ensuite un traitement informatique des données qualitatives s'est imposé à l'aide du **Tropes V8.5**.

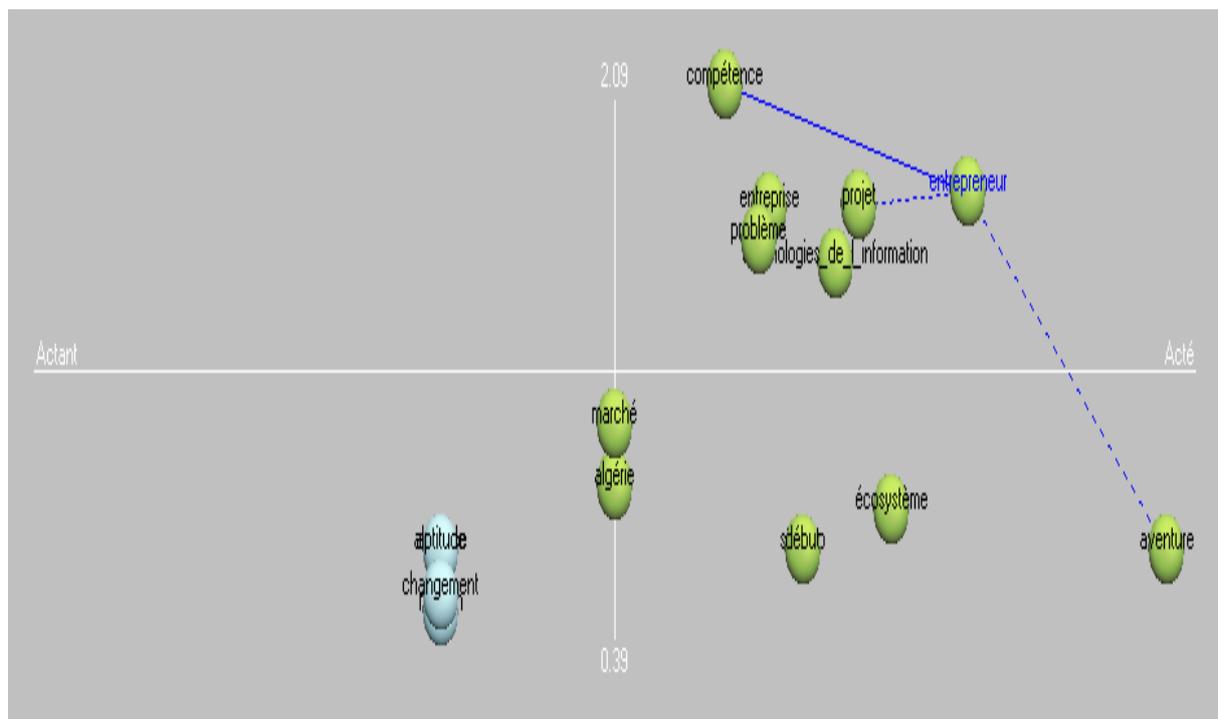
¹⁷ Tropes est un logiciel d'analyse sémantique de textes utilisé par de nombreux professionnels <https://www.tropes.fr>

Après transcription en format texte sous Word, puis conversion du discours de chaque premier expert sous **format Html**. Les documents doivent être sauvegardés au format texte ANSI (Windows), HTML (pages Web)¹⁸ pour l'enregistrement du document en format texte et permettre au logiciel l'examen de l'intégralité du texte.

Le logiciel effectue un diagnostic du style général du texte et de sa mise en scène verbale, en fonction des indicateurs statistiques récupérés au cours de l'analyse. Suite à cela, il est possible de visualiser les résultats de l'analyse du contenu.

A titre illustratif uniquement pour le premier expert, et cela afin de rester dans le noyau du phénomène étudié, une présentation est faite du style et mise en scène du texte de manière détaillé :

Graphe N° 01 : Partie représentative de la chronologie du premier entretien



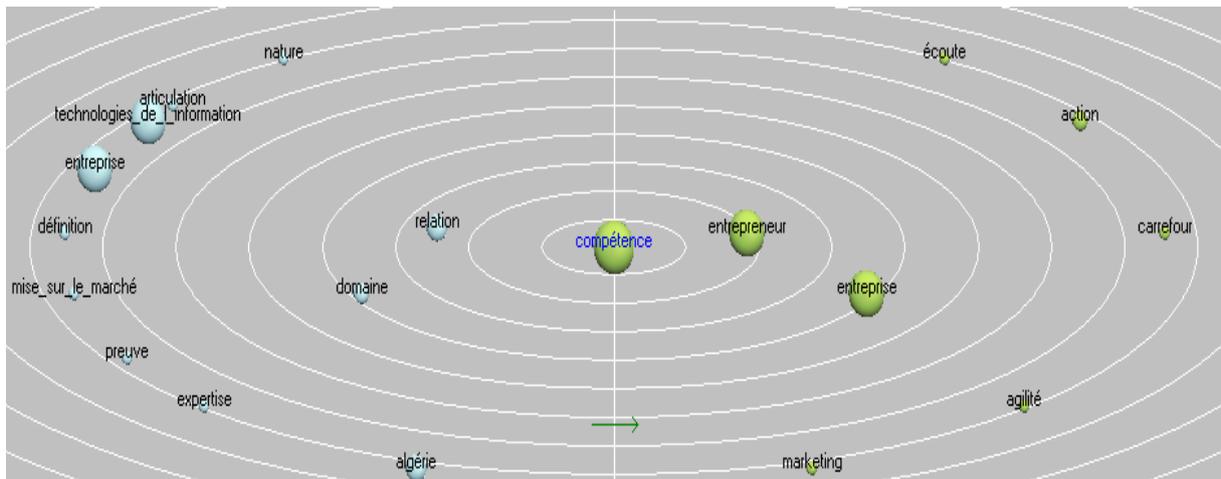
Source : Elaboré par le chercheur via Tropes VF8.5

¹⁸ Manuel de référence pour l'utilisation du logiciel tropes, p.7.
<https://www.tropes.fr/ManuelDeTropesV840.pdf>

L'analyse de la chronologie du discours du premier expert permet de faire ressortir le sens du texte sous forme d'épisode ; ainsi le graphe ci-dessous permet de visualiser clairement une relation directe entre l'entrepreneur et la compétence.

En allant plus en profondeur de l'analyse du contenu, tout en plaçant la notion de compétence comme classe centrale, il est facilement possible de visualiser la proximité entre les différentes sphères comparé à la notion de compétence. Ainsi, l'entrepreneur est la compétence sont très proche ; autrement dit ceci montre qu'elles ont beaucoup de relations en commun (une conjonction évidente) ceci va en confirmation de notre première hypothèse de recherche.

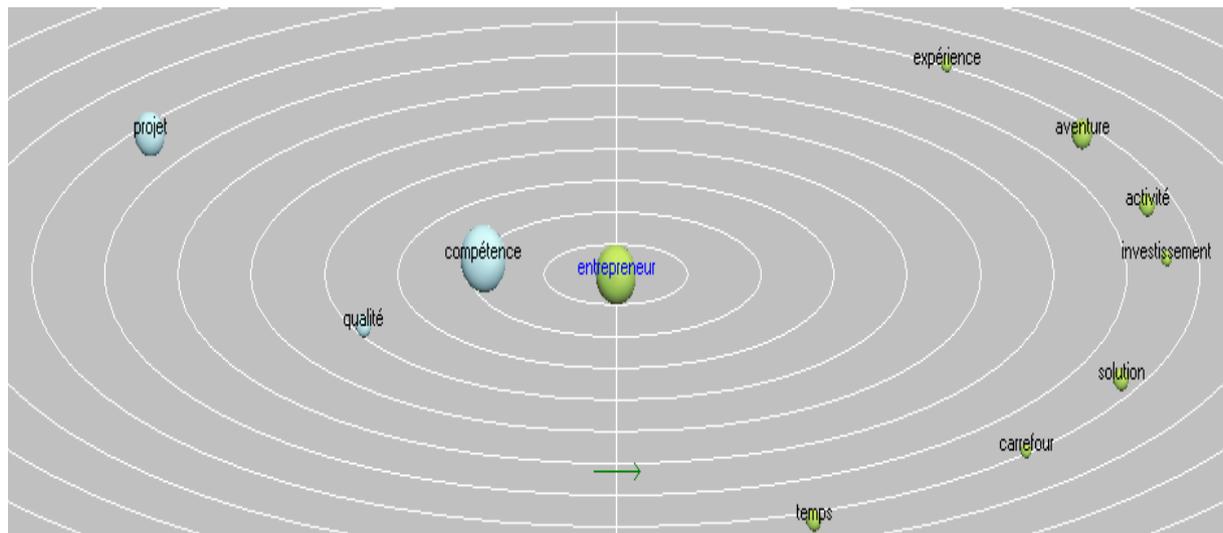
Graphe N° 02 : Graphes-aires ayant pour classe centrale la compétence



Source : Elaboré par le chercheur via Tropes VF8.5

Les deux graphes en aires du premier expert ci-dessus permettent de visualiser la nature cyclique entre compétence et entrepreneur. En effet, les références affichées à gauche de la classe centrale sont ses prédécesseurs, celles qui sont affichés à sa droite sont ses successeurs. Il est facilement possible de dégager la proximité entre les deux notions à travers du texte de cet entrepreneur confirmé.

Graphe N° 03 : Graphes-aires ayant pour classe centrale l'entrepreneur



Source : Elaboré par le chercheur via Tropes VF8.

En total respect des trois principes épistémologiques constituent le cadre pour le protocole de recherche, et plus particulièrement le concept d’interactivité cognitive qui explicite les dispositifs de confrontation du chercheur à son entourage, lorsqu’il s’extériorise par le dialogue et l’écrit et interagit avec les acteurs de terrain, dans **le but de générer de nouvelles informations** tout en restant dans le cadre d’une recherche exploratoire.

Les résultats sont ainsi présentés en adéquation de ses deux impératifs méthodologiques, le tableau ci dessous présenté le domaine d’activité dans lequel intervient l’entrepreneur confirmé tout comme la durée pour chaque entretien réalisé.

Tableau N° 23 : Domaines d’activités et durées des entretiens semi directif auprès des entrepreneurs confirmés

Codification	Domaine d’activité de la startup	Durée
Cas 01	Développement web	01h20
Cas 02	Mise en relation et marketing digital	01h30
Cas 03	Plateforme	01h
Cas 04	Plateforme	01h10
Cas 05	Plateforme	50 minutes
Cas 06	Plateforme	1h15

Source : élaboré par le chercheur

L'analyse à travers du logiciel permet d'extraire les informations nouvelles et cela en respect et application du principe d'interactivité cognitive (explicite les dispositifs de confrontation du chercheur à son entourage, lorsqu'il s'extériorise par le dialogue et l'écrit et interagit avec les acteurs de terrain, dans le but de générer de nouvelles informations). Ci-dessous un tableau synoptique pour les six entrepreneurs confirmés des proportions générées par l'analyse statistique multidimensionnelle du logiciel :

Tableau N° 24 : Tableau synoptique des textes par expert interviewé

Taille et richesse des textes	Cas 01	Cas 2	Cas 3	Cas 04	Cas 05	Cas 06
Occurrence totales (nombre de mots)						
Taille et richesse des textes pour chaque cas	853	900	689	682	657	821
Style général et mise en scène						
Style	Argumentatif	Descriptif	Narratif	Descriptif	Narratif	Narratif
Mise en scène du texte	Prise en charge en exprimant une déclaration sur un état	Dynamique exprime des faits ou des actions	Dynamique exprime des faits ou des actions	Prise en charge en exprimant une déclaration sur un état	Dynamique exprime des faits ou des actions	Dynamique exprime des faits ou des actions

Source : élaboré par le chercheur

Ci-dessous une synthèse¹⁹ pour les six entrepreneurs confirmés des proportions générées²⁰ par l'analyse statistique multidimensionnelle du logiciel :

Les propositions marquantes pour le premier expert :

- ***De manière générale l'écosystème de l'entrepreneuriat TIC est il favorable ou non à l'émergence de startups ?***

« Oui et non, oui vu que le marché est quasi vierge vu le retard en termes de numérisation. Non de part l'absence d'un grand nombre de facteurs allant des infrastructures de base pour des startups TIC aux cultures de consommateurs pas encore habitués et prêts à cette transformation »

- ***Quel est votre définition de la compétence ; autrement dit que représentent la ou les compétences pour vous ; et quelles sont ses principales composantes ?***

« La compétence est un tout ; un ensemble de savoirs et surtout des capacités réelles pouvant et permettant la réalisation de choses concrètes »

- ***Une fois pleinement investis dans son projet entrepreneurial ; quelles sont les étapes clés pour un bon démarrage ?***

« L'étude du marché sous toutes ses formes en commençant par voir l'existence ou non d'une concurrence. Après cela, développer l'offre ou la solution ou le prototype en déterminant avec précision son modèle d'affaire. En parallèle à cela, l'entrepreneur naissant doit tester sa solution auprès de potentielles investisseurs ou partenaires »

¹⁹ Synthèse présentée selon le principe d'interactivité cognitive dont le but de générer de nouvelles informations

²⁰ Résume les parties les plus caractéristiques du texte en propositions dites remarquables

- *Quelles sont les circonstances, situations, raisons pour lesquelles peu de d'entrepreneurs naissants vont au bout de l'aventure et expérience entrepreneuriale ?*

« Le manque de vision (ils ne savent pas réellement ce qu'ils veulent ; ou ils veulent arriver et surtout une absence d'une forte motivation entrepreneuriale laisse planer un certain flou). Tout ceci mélangé aux difficultés du terrain pour lesquelles ils ne sont pas prêt ou ne savent pas comment s'y adapter crée une frustration de l'inconnu et les amènent par conséquent à laisser tomber leurs projet entrepreneurial »

- *Quelles raisons amènent un certain nombre de porteurs de projets innovants à ne plus poursuivie leurs aventure entrepreneuriale ?*

« Le constat et prise de conscience tardive que leur idée ou projet est tout simplement pas faisable (ne répond pas à un besoin sur le marché ; ne s'adapte pas au contexte actuel ou tout simplement déjà réalisé par d'autres entrepreneurs existants sur le marché) »

Les propositions marquantes pour le second expert :

- *Que pensez-vous personnellement de l'écosystème entrepreneurial TIC en Algérie ?*

« Essentiellement concentré sur Alger et un degré moindre Oran et les autres grandes villes de l'Est (Sétif ; Constantine et Annaba) »

- *Quelle est la meilleure façon ou angle d'approche pour mieux comprendre le phénomène de l'entrepreneuriat TIC des porteurs de projets et entrepreneurs naissants ?*

« Question assez difficile, pour la simple raison de réticence et méfiance de ses derniers de se voir voler leurs idées ou innovation rend leurs approches difficiles et délicates à la fois »

- ***Quelles sont les circonstances / situations / raisons pour lesquelles peu de d'entrepreneurs naissants vont au bout de l'aventure et expérience entrepreneuriale***
« La persévérance et la patience nécessite beaucoup de discipline et d'efforts au quotidien, je crois que l'envie de réussir facilement et sans faire de sacrifices est la principale raison à cela ; sinon ni les circonstances ; ni les situations peuvent freiner l'avancement d'un entrepreneur pleinement motivé »
- ***Quelles sont les difficultés et obstacles que vous avez rencontrés personnellement durant vos premières années en qualité d'entrepreneurs naissant ?***
« Le premier obstacle auquel j'ai été confronté est l'absence de personnes ressources ce qui engendré des moments de doutes »
- ***Quelles compétences doivent être développées par un entrepreneur au fil du temps***
« De se renouveler sans cesse, apprendre toujours et encore et surtout se remettre en question en cas de difficultés faut pas toujours externaliser les causes mais plutôt revoir ce que nous n'arrivons pas à faire correctement comparé à d'autres qui réussissent la ou on a du mal »

Les propositions marquantes pour le troisième expert :

- ***De manière générale l'écosystème de l'entrepreneuriat TIC est il favorable ou non à l'émergence de startups ?***
« Nul, plein de faux problèmes, on ne fait pas de grands chiffres, le client ignore ce qu'on lui vend du coup en se retrouve en concurrence avec des amateurs qui vendent à un dixième ! Un autre gros problème : la centralisation on ne travaille pas dans une ville comme la notre, la plupart des marchés sont à la capitale... mais le potentiel reste énorme avec la possibilité de vendre partout dans le monde »
- ***Quelles sont les circonstances, situations, raisons pour lesquelles peu de d'entrepreneurs naissants vont au bout de l'aventure et expérience entrepreneuriale ?***
« L'absence de ressources et l'incertitude de réussite poussent beaucoup à baisser les bras aussitôt que des obstacles surgissent »

- *Quelles est la première de chose à faire avant de se lancer dans une aventure entrepreneuriale ?*

« Voir autour de soit si cela a déjà été fait ou non pour gagner du temps et éviter des échecs d'autrui ; après cela faut croire en soit et en son idée de startup pour réussir »

- *Quelles raisons amènent un certain nombre de porteurs de projets innovants à ne plus poursuivie leurs aventure entrepreneuriale*

« La concentration sur l'idée en croyant qu'elle est unique et révolutionnaire tout en perdant de vu la faisabilité et la rapidité d'exécution »

Les propositions marquantes pour le quatrième expert :

- *Que pensez-vous personnellement de l'écosystème entrepreneurial TIC en Algérie ?*

« Une nette progression depuis 3 ans à peu près mais reste beaucoup de chemin à faire »

- *Quelles sont les circonstances, situations, raisons pour lesquelles peu de d'entrepreneurs naissants vont au bout de l'aventure et expérience entrepreneuriale ?*

« Le travail en solitaire ; croire à la réussite en étant en situation d'autarcie »

- *Quelles sont les difficultés et obstacles que vous avez rencontrés personnellement durant vos premières années en qualité d'entrepreneurs naissant ?*

« Pas d'influence positive a l'époque vue qu'à nos débuts y'avais pas d'exemple à suivre en Algérie, on était les pionniers »

- *Quelles raisons amènent un certain nombre de porteurs de projets innovants à ne plus poursuivie leurs aventure entrepreneuriale ?*

« L'incapacité à dépasser des phases critiques ou gérer des situations inattendues »

Les propositions marquantes pour le cinquième expert :

- ***Que pensez-vous personnellement de l'écosystème entrepreneurial TIC en Algérie ?***
« Actuellement c'est une communauté fermée ou presque tous se connaissent. Ceci a un double impact les effets positifs du Networking et un impact négatif ça peut être considéré comme un cercle fermé »
- ***Quel est votre définition de la compétence ; autrement dit que représentent la ou les compétences pour vous ; et quelles sont ses principales composantes ?***
« La compétence est avant tout une maîtrise d'un domaine en allant vers l'expertise, ainsi ses principales composantes peuvent être le savoir et la mise en œuvre de ce dernier »
- ***Quel est le meilleur moyen d'appréhender la compétence pour un entrepreneur ?***
« La mise en œuvre efficace et rapide de ses projets »
- ***Peut-on établir une relation entre compétences et entrepreneurs naissants en prenant en considération l'aspect temporel et dynamique ?***
« On ne peut pas les dissocier ; ils vont ensemble car plus l'entrepreneur avance et plus est acquies des nouvelles compétences ce qui lui permet de soit faire pivoter son projet soit le développer selon les conditions réelles. »

Les propositions marquantes pour le sixième expert :

- ***Quelles sont les difficultés et obstacles que vous avez rencontrés personnellement aujourd'hui en qualité d'entrepreneur confirmé ?***
« Des difficultés de recrutements, il m'est difficile de trouver les bons profils pour assurer notre développement et forte croissance vu que les meilleurs profils préfèrent travailler en indépendants avec des entreprises étrangères. Sinon pour les autres obstacles, je pense qu'elles sont les mêmes pour nous tous surtout celles liées à la faible connectivité de la bande passante et certaines pratiques bureaucratiques »

- ***Quel est votre définition de la compétence ; autrement dit que représentent la ou les compétences pour vous ; et quelles sont ses principales composantes ?***

« La compétence est avant tout le fait d'être capable de réaliser des actions réussies, en fonction des actions à faire les composantes de la compétence diffèrent »

- ***Une fois pleinement investis dans son projet entrepreneurial ; quelles sont les étapes clés pour un bon démarrage ?***

« Une étape centrale est celle de l'étude de faisabilité, car beaucoup d'idées ne sont pas encore de l'ordre du jour vu le retard tant technologique que numérique voire même économique de notre pays. Ceci étant dit, l'entrepreneur doit faire des allées et retours entre son idée et les facteurs du contexte immédiat, sinon il finira par perdre un temps précieux dans des étapes du moins non adaptés aux conditions réelles du démarrage et lancement de sa startup »

Ci-dessous les résultats²¹ les plus significatifs de la recherche par entretien semi directif menées auprès des six experts de l'entrepreneuriat TIC en Algérie :

- Le premier constat partagé et avis consensuel est que l'écosystème est certes prometteur en termes de potentiel et d'essor de développement ; reste que pour certains ce dernier est opaque et caractérisé par un manque de transparence.
- La deuxième extraction des textes analysés est l'absence d'une démarche type ; voir les étapes revêt un aspect atypique pour chaque projet et expérience entrepreneuriale, ce qui confirme le caractère singulier de chaque expérience entrepreneuriale.
- Ceux qui vont jusqu'au bout du processus entrepreneurial, ceux dont le profil avec une première expérience professionnelle dans le domaine des technologies.

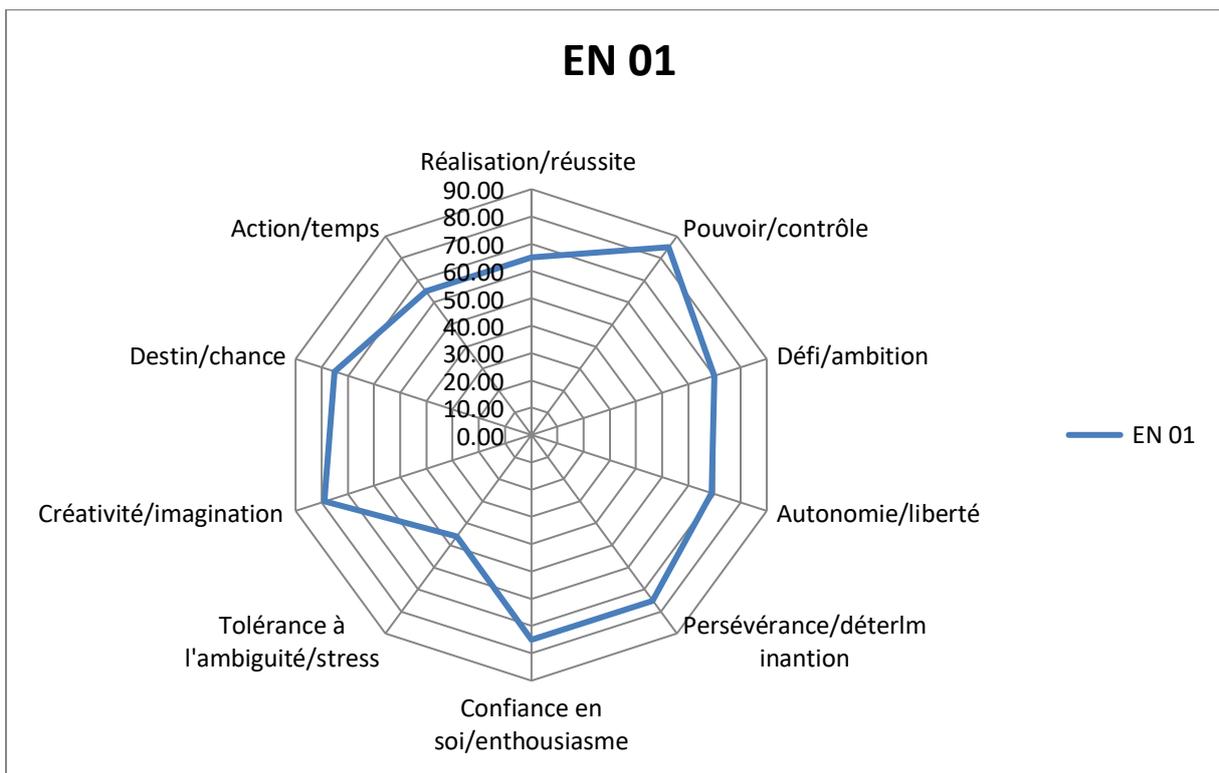
²¹Bahbah Ahmed Brahim (2019) Entrepreneurship in ICTs, a Skills Approach PROCEEDINGS OF THE ESU 2019 conference & doctoral programme on entrepreneurship : 150-156
www.esu-network.eu

- L'importance de l'action pour qualifier et caractériser la compétence de manière pragmatique.
- L'innovation est rarement évoquée, ce qui laisse paraître une place marginale étant accordé à cette dernière dans l'état d'esprit et l'inconscient collectif de ses entrepreneurs confirmés.

3.1.2 Résultats du questionnaire et présentation des études de cas :

Dans ce qui suit, une présentation des résultats du questionnaire en termes de l'auto perception des compétences pour chaque entrepreneur naissant tout comme l'étude de cas associé à l'entrepreneur naissant et son processus entrepreneurial en essayant d'aller au maximum en profondeur du phénomène étudié.

Graph N° 04 : Les dimensions pour le premier entrepreneur naissant



Source : élaboré par le chercheur

Le radar des compétences pour l'entrepreneur naissant âgé de 23 ans ne disposant d'aucune expérience professionnelle dans le domaine de l'intégration des solutions fait ressortir les constats suivants :

- Le premier étant que cet entrepreneur naissant a comme dimension dominante celle du pouvoir et contrôle²² comme principale motivation entrepreneuriale.
- Le second est une proportion assez élevée pour la créativité et l'imagination exprimé en score par le pourcentage de 79%.
- Une capacité réduite face à l'ambiguïté et stress généré par l'incertitude et la complexité des situations inattendus.

A la lumière des réponses obtenus par le porteur de projet à l'entretien directif, et après traitement des réponses pour obtenir un aperçu clair et lisible; les résultats ont été présentés au cas d'étude dans une finalité de **confrontation**.

A l'issue de cette **confrontation**, les résultats du questionnaire sont en total adéquation avec l'avis de l'entrepreneur naissant, aucune réserve n'a été exprimée. Bien au contraire les cheminaient entre les tenants et aboutissants de l'entretien directif sont en respect avec l'un des trois principes servant de socle épistémologiques à notre recherche, à titre de rappel « **le principe d'intersubjectivité contradictoire** ». Ceci a permis un engagement réel et un intérêt intelligible du porteur de projet à notre recherche.

L'étude du cas de l'EN 01 :

- La phase de pré-démarrage a commencé en Mars 2018 suite à l'obtention du premier prix à Paris face à des compétiteurs de 23 villes des quatre continents du monde (Paris, Sydney, Brisbane, Hong-Kong, Sacramento, Denver, Détroit, Bordeaux, Port au Prince, Dakar, Bamako, Antananarivo, Durban, Kathmandu, Abia et East Lansing). Cette double prouesse a enclenché le processus entrepreneurial.
- L'avancement du projet en termes de mise au point de la solution (bracelet connecté de géo localisation des personnes ainsi que les animaux dans des zones non ou mal desservies de réseaux) reste à la phase d'idée pour des raisons de choix

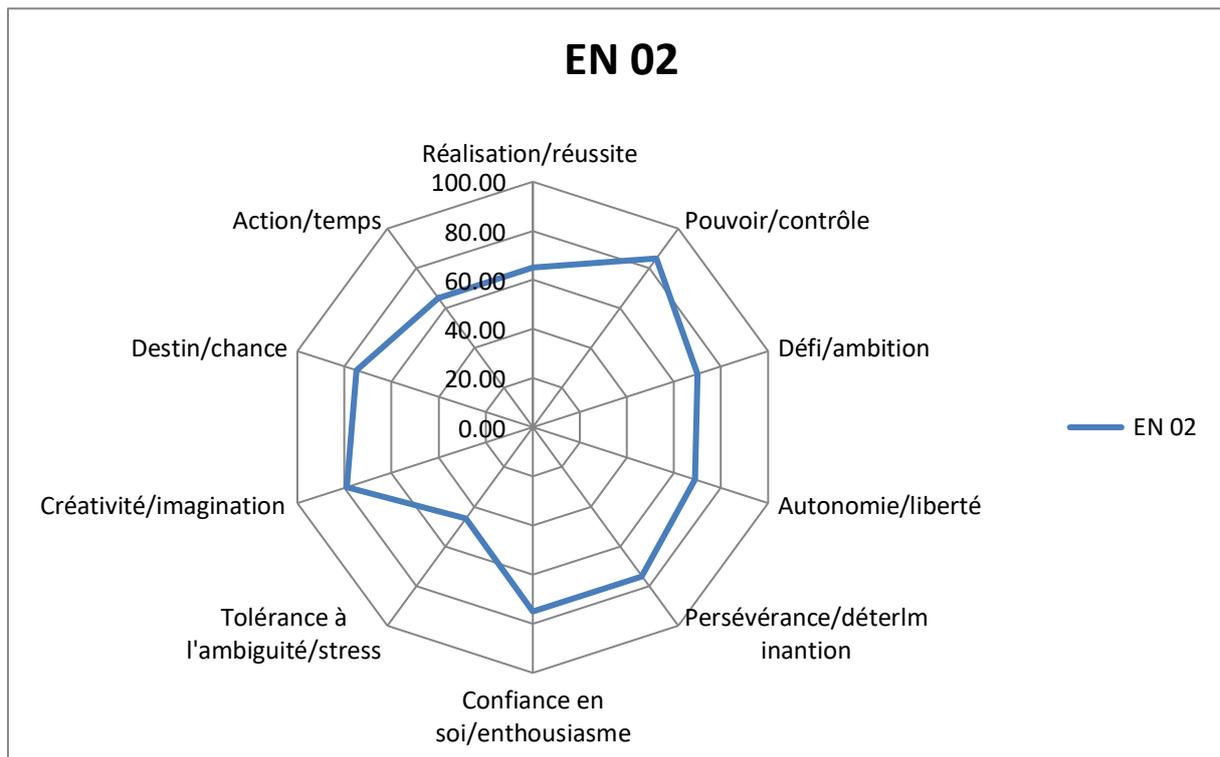
²² Concrètement ces personnes disposent d'une volonté et un désir de diriger tout en suscitant d'admiration par le statut social d'entrepreneur.

de la technologie appropriée et optimale, ainsi et surtout les capacités réduite en termes d'autonomie qui ont rendu la concrétisation compliquée.

- Ainsi le processus bien délimité dans l'horizon temporel, nous avons essayé de comprendre l'articulation entre les compétences et le PE pour ce cas d'étude.
- Malgré l'aspect innovant de l'idée dû principalement aux capacités de créativité et d'imagination de cette dernière, le processus entrepreneurial a connu des phases de recherche d'une assistance pouvant palier à l'incapacité momentanée²³ de réalisation d'un prototype.
- Le Networking et la capacité à nouer des relations a été clairement visible et palpable pour ce cas.
- Une absence de vision (capacité de planification stratégique) a été également décelé pour ce cas, ce qu'est assez normal vu le type **Jeune diplômé** (tout en soulignant l'absence d'un entourage entrepreneurial immédiat).
- Il est clair que tout ce flou sur le projet, le produit traduit et concrétisé par un prototype ont limité l'avancement des phases de pré-démarrage pour rester à celle d'une idée créative.
- De ce cas, il est possible de confirmer la conjonction entre entrepreneur et expérience entrepreneuriale à travers la compétence clé de gestion de l'incertitude (stress et ambiguïté) sans pouvoir démontrer le lien cyclique en absence de phases et activités critiques pour un réel démarrage. Ceci peut également s'expliquer par le score assez faible pour les dimensions réalisation et réussite, tout comme pour l'action dans le temps, exprimés par un score en pourcentage de 65% pour les deux dimensions.

²³ Le caractère cyclique peut et fait évoluer les compétences ; reste que la boucle n'étant pas la même pour tous induit des délais différents et par voie de conséquent des parcours aussi distincts.

Graphe N° 05 : Les dimensions pour le second entrepreneur naissant



Source : élaboré par le chercheur

Le radar des compétences pour l'entrepreneur naissant âgé de 35 ans disposant d'une formation supérieure en informatique avec une expérience professionnelle dans le domaine des prestations IT et activant en qualité de freelance fait ressortir deux constats :

- Le premier étant que cet entrepreneur naissant ne dispose pas de capacités suffisantes face à l'ambiguïté et stress généré par l'incertitude (capacité d'adaptation réduite);
- Le second constat est une excellente confiance en soit ; ainsi qu'un énorme enthousiasme pour l'aventure entrepreneuriale exprimé par un score en pourcentage de 75% (le plus élevé pour ce cas de startup en pré-démarrage), ainsi que des proportions similaires pour les compétences liés à l'ambition (70%), l'autonomie (69%) tout comme la dimension destin et chance avec un score en pourcentage de (75%).

A la lumière des résultats obtenus et une fois ses derniers interprétés; ils ont été présentés au cas d'étude. Pour savoir le degré de convergence vs divergence, cela dans une double finalité (valider ou non la fiabilité de cet instrument dans le contexte particulier de notre recherche ; crée une proximité et relation de confiance pour pouvoir mener l'étude de cas dans des conditions favorables pour les acteurs en co-construction).

A l'issue de cette **confrontation**, les résultats du questionnaire sont en adéquation partielle avec l'avis de l'entrepreneur naissant, quelques réserves ont été exprimées²⁴. Bien au contraire le cheminaient entre les tenants et aboutissant de l'entretien directif sont en respect avec l'un des trois principes servant de socle épistémologiques à notre recherche, à titre de rappel « **le principe d'intersubjectivité contradictoire** » malgré la divergence partielle sur laquelle un travail en profondeur est menée durant l'étude de cas, les réserves exprimées ont permis une meilleure adhésion vu la curiosité grandissante auprès du porteur de projet, pour aller plus loin dans la co-construction de son cas.

L'étude du cas de l'EN 02 :

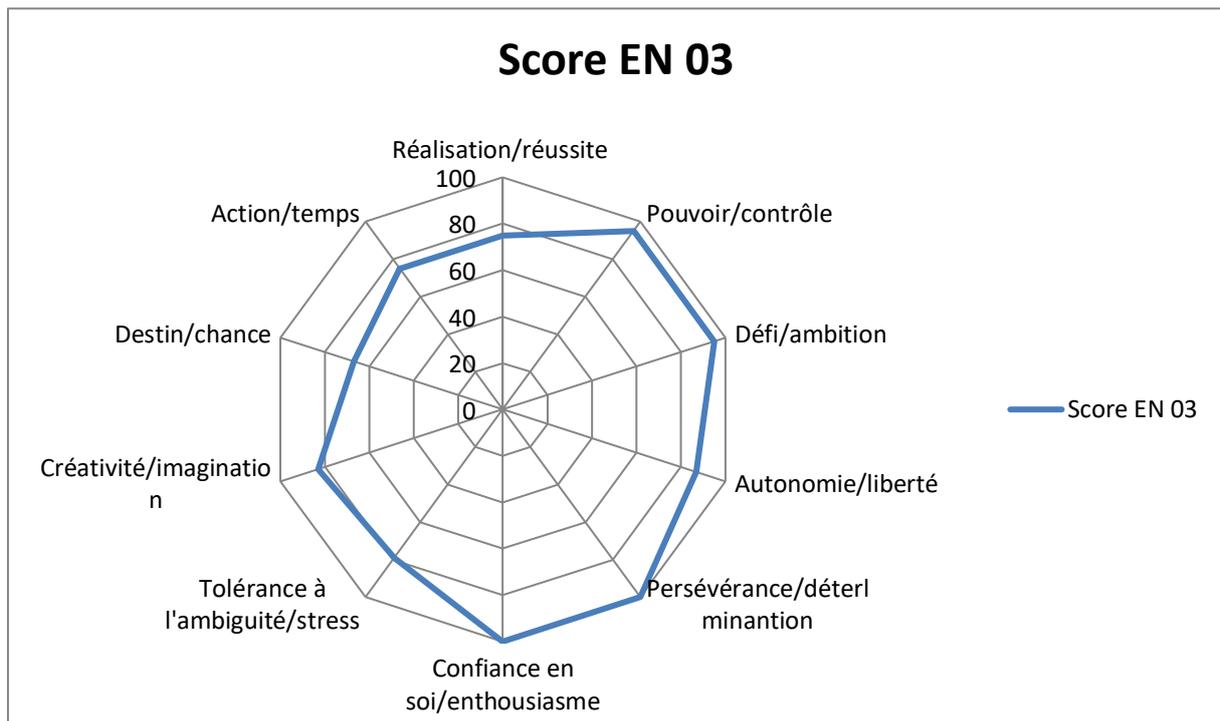
- La phase de pré-démarrage a commencé en Janvier 2019 par l'engagement dans un processus entrepreneurial à travers un programme d'accompagnement dédié aux startups.
- Le présent entrepreneur naissant n'accorde pas suffisamment de temps pour développer d'autres capacités en ayant la ferme conviction que son logiciel d'authentification des documents trouvera des marchés importants tels que les institutions publiques et les banques en avançant l'argument du caractère innovant en termes de cryptographie, tout en faisant abstraction de points essentielles d'ordre juridiques et administratifs liés à l'exploitation même du logiciel.
- Ainsi, malgré l'achèvement du logiciel en version Alpha, aucune autres activités liés à l'étude de faisabilité et du marché n'ont été menées par ce dernier, mis à part un plan d'affaires sommaire servant de document de présentation pour le passage devant jury et être admis aux autres étapes du programme d'incubation.

²⁴ Réserves par rapport aux dimensions (tolérance à l'ambiguïté et stress/ autonomie/ action dans temps)

- En termes de compétences, le radar montre un équilibre entre les multiples dimensions de cette dernière (ce cas d'étude fait parti des deux types avancé dans le quatrième chapitres, à savoir les **cadres d'expériences et les prévoyants**)
- Pour les activités préparatrices ayant pris presque deux ans ceci n'est pas par manque de vision ou de motivation. Mais beaucoup plus par prévoyance.
- Il est important de souligner aussi que le PE de cet EN est caractérisé par un faible engagement dans les activités de pré-démarrage dû principalement aux activités de freelance de cet informaticien. C'est en parti ce statut d'auto-entrepreneur²⁵ qui a laissé ce dernier perplexe face à la dimension autonomie. En effet, vu la différence du cadre entre auto-entrepreneuriat et startups et après commune analyse et explication. L'avis de ce dernier est redevenu de l'ordre consensuel avec les résultats obtenus.
- Pour la dimension action dans le temps et après prise du recul sur la réalité des actions concrétisés ou en voie de réalisation, encore une fois un ajustement positif a eu lieu pour donner naissance à un autre consensus.
- De cette étude de cas, il est possible de comprendre que le statut de freelance peut laisser le porteur de projet dans une situation de confort (d'où le score exprimé en moyenne faible pour les deux dimensions réalisations/réussite équivaut 65% à et défi/ambition équivaut à 70%). Cette même situation ne permet pas d'établir un lien cyclique entre compétences et activités entrepreneuriales vu la faible dynamique d'action pour ce cas comparé à la dimension destin/chance.
- L'un des enseignements important de ce cas est que le lien cyclique ne peut être établi en absence d'une réelle dynamique d'action par l'entrepreneur aux travers de ses compétences et des activités réalisés.

²⁵ Statut inexistant au jour d'aujourd'hui en Algérie, il serait judicieux de l'exploiter pour réduire l'impact de l'informel et encourager des prestations de service de qualité dans de nombreux secteurs d'activités.

Graph N° 06 : Les dimensions pour le troisième entrepreneur naissant



Source : élaboré par le chercheur

Le radar des compétences pour l'entrepreneur naissant âgé de 30 ans avec une expérience professionnelle dans le domaine de l'intégration des solutions fait ressortir deux constats :

- Le premier constat est une excellente confiance en soi ; ainsi qu'un énorme enthousiasme pour l'aventure entrepreneuriale exprimé par un score en pourcentage de 100%, tout comme pour la dimension persévérance et détermination avec un score en pourcentage de 100%, ainsi que des proportions assez élevées et similaires pour les autres dimensions.
- Le second constat est une seule et unique dimension à faible score étant celle du destin/ chance.

A la lumière des résultats obtenus et une fois ses derniers interprétés; ils ont été présentés au cas d'étude. Pour savoir le degré de convergence vs divergence, cela dans une double finalité (valider ou non la fiabilité de cet instrument dans le contexte particulier de notre recherche ; créer une proximité et relation de confiance pour pouvoir mener l'étude de cas dans des conditions favorables pour les acteurs en co-construction).

A l'issue de cette **confrontation**, les résultats du questionnaire sont en total adéquation avec l'avis de l'entrepreneur naissant, aucune réserve n'a été exprimée. Bien au contraire le cheminaient entres les tenants et aboutissant de l'entretien directif sont en respect avec l'un des trois principes servant de socle épistémologiques à notre recherche, à titre de rappel « **le principe d'intersubjectivité contradictoire** ».

Ceci a permis une parfaite adhésion et un intérêt grandissant auprès du porteur de projet, pour aller plus en profondeur des investigations menés tel que exprimé par ce dernier : « mieux me connaître me permettra une meilleure prise de recul sur mes insuffisances et incompétences ».

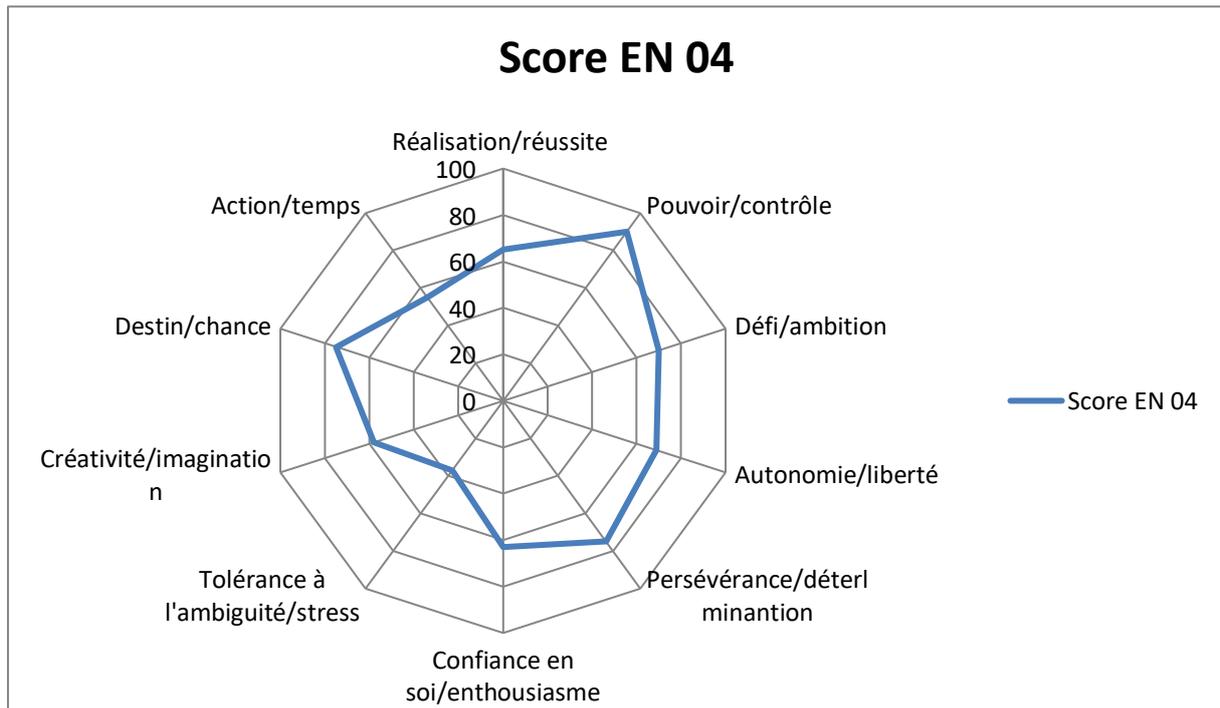
L'étude du cas de l'EN 03 :

Le début du processus entrepreneurial pour cet entrepreneur est principalement déclenché par sa perception de l'opportunité liée au Cloud (Services d'hébergement et de stockage de contenu informatisé au profit d'utilisateurs distants dans le cadre des services dits d'informatique en nuage ou Cloud Computing). Ainsi, cet entrepreneur naissant avec une expérience professionnelle de plus de six années dans le domaine IT se donne comme défi et ambition (95%) d'offrir des services aux entreprises une plateforme Cloud basée sur la technologie de virtualisation VMware²⁶.

En termes d'avancement du projet, une faible progression est réalisée autour des volets informatique et technologique et réglementaire, ceci est dû à la une proportion assez faible en termes d'action dans le temps comparé aux autres dimensions du cas d'étude. Cet entrepreneur naissant n'est pas trop orienté vers l'action avec un empressement de passer à l'acte et la diligence. Au final, l'expérience entrepreneuriale dans ce cas d'étude montre la longueur du processus entrepreneurial pour la phase de pré-démarrage.

²⁶ La virtualisation est le processus qui consiste à créer une version logicielle (ou virtuelle) d'une entité physique, telle que des applications, des serveurs, des systèmes de stockage et des réseaux virtuels. Il s'agit du moyen le plus efficace de réduire les dépenses informatiques tout en stimulant l'efficacité et l'agilité pour toutes les entreprises, quelle que soit leur taille
<https://www.vmware.com/fr/solutions/virtualization.html>

Graphes N° 07 : Les dimensions pour le quatrième entrepreneur naissant



Source : élaboré par le chercheur

Le radar des compétences pour l'entrepreneur naissant âgé de 27 ans issu d'une formation universitaire en sciences commerciales, ne disposant d'aucune expérience professionnelle fait ressortir ce qui suit :

- Le premier constat étant que cet entrepreneur naissant ne dispose pas de capacités suffisantes face à l'ambiguïté et stress avec un score très faible exprimé en pourcentage de 37% (capacité d'adaptation réduite); ainsi qu'une faiblesse en termes de créativité et d'imagination (capacité réduite à générer de nouvelles idées), tout comme l'action dans le temps (55%) et la confiance en soi (63%) ;
- Le second constat est une prédominance de la dimension pouvoir et contrôle comme principale motivation entrepreneuriale comparé aux autres dimensions réalisations, autonomie et ambition.

A la lumière des résultats obtenus et une fois ses derniers interprétés; ils ont été présentés au cas d'étude. Pour savoir le degré de convergence vs divergence, cela dans une double finalité (valider ou non la fiabilité de cet instrument dans le contexte particulier de notre recherche ; crée une proximité et relation de confiance pour pouvoir mener l'étude de cas dans des conditions favorables pour les acteurs en co-construction).

A l'issue de cette **confrontation**, les résultats du questionnaire sont en total partiel adéquation avec l'avis de l'entrepreneur naissant, une seule réserve a été exprimée autour de la dimension créativité et imagination ou ce dernier juge disposer de bonnes capacités pour l'idéation et la génération de nouvelles idées. L'étude de cas menée en co-construction permettra de lever toute ambiguïté sur cette dimension tout en allant en profondeur de l'expérience entrepreneuriale.

L'étude du cas de l'EN 04 :

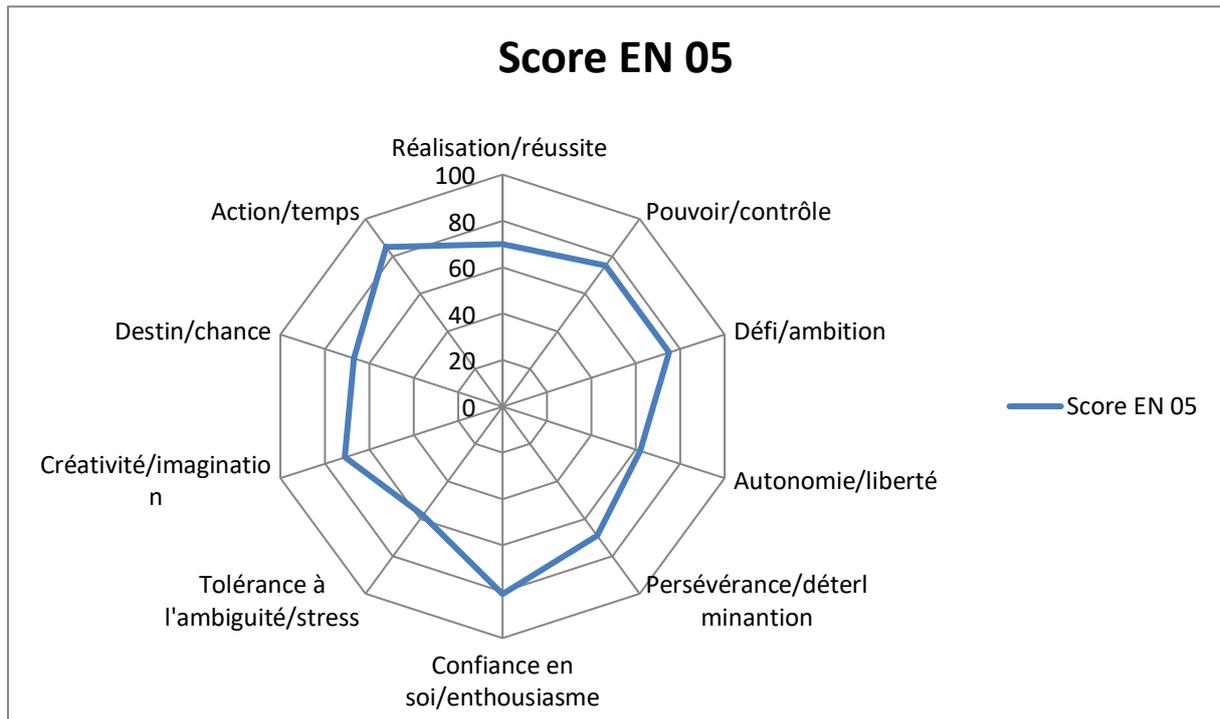
Le début du processus entrepreneurial pour ce cas remonte à janvier 2019 suite à une idée de créer un site de vente en ligne des produits artisanaux. Les activités réalisées par cet entrepreneur naissant sont principalement une approche des différents artisanats de leurs régions sans étudier le marché et les différents paramètres qui influent sur ce dernier.

Plus que cela, suite à des réticences exprimées par les artisans ou ils ont clairement fait savoir que leurs produits trouvent preneur facilement et se vendent selon les circuits classiques avec des revendeurs de toutes les wilayas d'Algérie. A ce moment là, l'entrepreneur naissant a décidé de laisser le projet en standby vu qu'il n'arrive plus à répondre aux attentes des acteurs d'un marché qu'il voyait grand et ou il voyait dans la plateforme de e-commerce comme une forme d'innovation commerciale et technologique en faisant abstraction des réalités et difficultés terrain.

Pendant ces allées et retour, l'entrepreneur naissant a également pris conscience de son incapacité à mettre en œuvre seul à site de vente en ligne tout comme les difficultés de rendre ce dernier visible et surtout attractif.

Durant presque neuf mois, l'entrepreneur naissant est resté sur son idée sans essayer de pivoter et adapter cette dernière selon les opportunités d'affaires du marché. Après cette période, il a fini par abandonner l'aventure entrepreneuriale.

Graphes N° 08 : Les dimensions pour le cinquième entrepreneur naissant



Source : élaboré par le chercheur

Le radar des compétences pour l'entrepreneur naissant âgé de 40 ans avec une plusieurs première années d'expérience professionnelle dans le domaine de l'intégration des solutions fait ressortir deux constats :

- Le premier étant que cet entrepreneur naissant ne disposent pas de capacités suffisantes face à l'ambiguïté et stress généré par l'incertitude (capacité d'adaptation réduite); ainsi que une faiblesse en termes d'autonomie et liberté (62%);
- Le second constat est une excellente confiance en soit ; ainsi qu'un énorme enthousiasme pour l'aventure entrepreneuriale exprimé par un score en pourcentage de 94% (le plus élevé pour ce cas de startup en pré-démarrage), ainsi que des proportions assez élevés et similaires pour les compétences liés au défi l'ambition et tout comme l'action dans le temps²⁷ avec un score en pourcentage de (85%).

²⁷ Être orienté vers l'action avec un empressement de passer à l'acte et la diligence

A la lumière des résultats obtenus et une fois ses derniers interprétés; ils ont été présentés au cas d'étude. Pour savoir le degré de convergence vs divergence, cela dans une double finalité (valider ou non la fiabilité de cet instrument dans le contexte particulier de notre recherche ; crée une proximité et relation de confiance pour pouvoir mener l'étude de cas dans des conditions favorables pour les acteurs en co-construction).

A l'issue de cette **confrontation**, les résultats du questionnaire sont en total adéquation avec l'avis de l'entrepreneur naissant, aucune réserve n'a été exprimée. Bien au contraire le cheminaient entres les tenants et aboutissant de l'entretien directif sont en respect avec l'un des trois principes servant de socle épistémologiques à notre recherche, à titre de rappel « **le principe d'intersubjectivité contradictoire** ».

Ceci a permis une parfaite adhésion et un intérêt grandissant auprès du porteur de projet, pour aller plus en profondeur des investigations menés.

L'étude du cas de l'EN 05 :

- La phase de pré-démarrage a commencé en février 2018 pour une création effective de la startup spécialisé dans l'intégration des solutions pour l'Internet des Objet en Janvier 2020, soit un processus entrepreneurial de 23 mois.
- Durée assez longue étant donné que l'entrepreneur naissant a mis fin à une carrière de plus de 12 ans en qualité de chercheur/formateur au sein d'un établissement public.

Ainsi le processus bien délimité dans l'horizon temporel, nous avons essayé de retracer les grandes étapes et phases critiques du pré-démarrage.

- L'idée derrière vient de l'identification d'une opportunité à travers la participation en qualité de formateur bénévole dans le domaine de l'Internet des Objets matériel open source pour le programme T-start oobarmijoo de l'opérateur mobile Ooredoo.

Selon l'entrepreneur naissant : « Lorsque nous avons constaté la nécessité d'une solution de connectivité pour la création d'applications IdO, et que nous avons pu apprécier l'énorme potentiel et la contribution que les solutions IdO peuvent apporter à notre pays. »

Ci-dessous une des solutions et offres proposés par la startup dans le cadre de la gestion des déchets :

Encadré N°01: Waste Management de la startup n 05

« L'un des principaux problèmes que rencontre notre métropole moderne est l'inefficacité du système de collecte des ordures, avec leur itinéraire de collecte fixe, non optimisé et ne tenant pas compte des besoins dynamiques de la population car la quantité de déchets par habitant est variable. Ce qui conduit à une mauvaise exploitation des ressources avec des camions qui reviennent à moitié pleins certains jours, alors qu'à certaines périodes le nombre de ressources n'est plus suffisant pour assurer un service optimal et se sont retrouvés avec des bennes pleines attendant leur ramassage .

La solution que nous avons développée permet une gestion dynamique des déchets ménagers. Notre solution est basée sur le déploiement d'un dispositif connecté qui peut être installé sans trop de frais sur la poubelle existante.

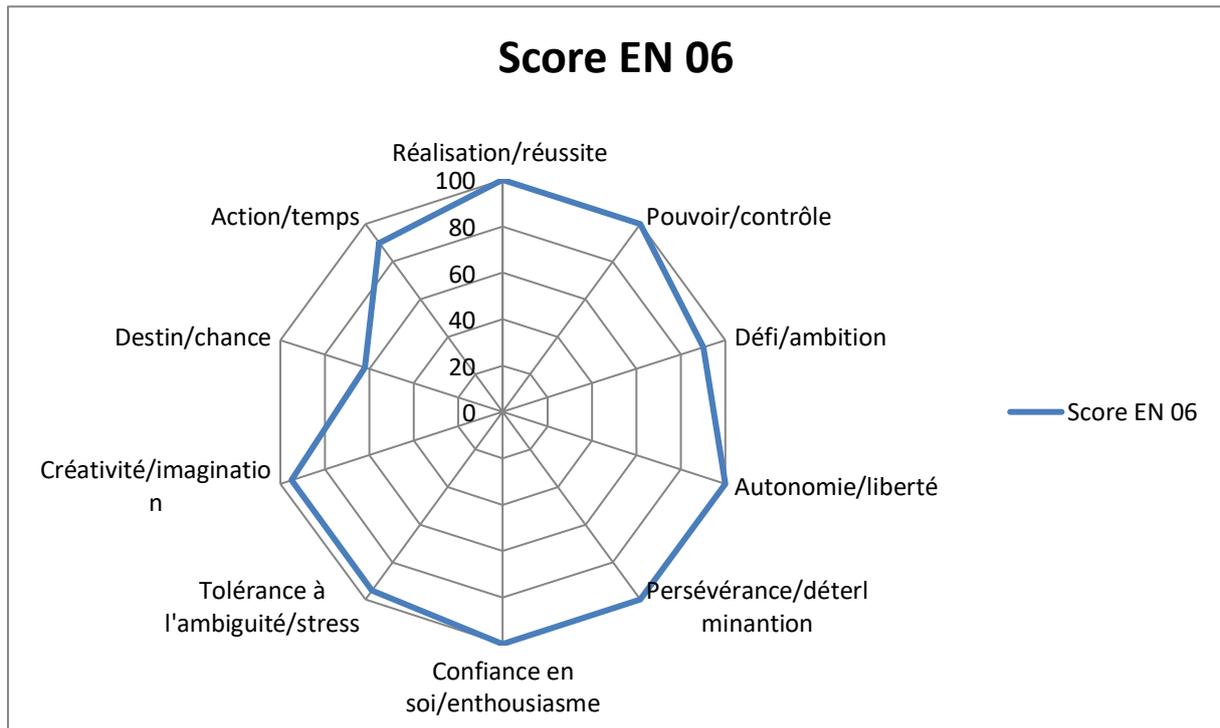
Ce dispositif renverra les informations sur l'état de remplissage ou l'alarme à l'entreprise chargée de la collecte. Ces données collectées permettront de prévoir les besoins en ressources, de planifier plus efficacement et de manière dynamique les itinéraires des camions de ramassage. Économisons de l'argent en adaptant l'utilisation des ressources (camions, travailleurs) au besoin réel quotidien »

En termes de compétences, le radar montre un équilibre entre les multiples dimensions de cette dernière (ce cas d'étude fait parti des deux types avancé dans le quatrième chapitres, à savoir les **cadres d'expériences** et les **prévoyants**).

Pour les activités préparatrices ayant pris presque deux ans ceci n'est pas par manque de vision ou de motivation. Mais beaucoup plus par prévoyance. Il est important de souligner aussi que la longueur de PE est caractérisé par les allés et retour (**dimension itératif**) entre des activités pour la mise en place de prototypes en parallèle aux études de marché pour assurer une offre concurrentielle et surtout accepté par le marché de part son caractère innovant et disruptive. Tout cela en simultané au préalable nécessaires de l'aspect administratif des autorisations au caractère impératif pour l'exploitation des fréquences radio à ce type de technologies LoRaWAN²⁸ et le développement d'un réseau de partenaires.

²⁸ Le réseau LoRa signifie Long Range ou « longue portée » en français. Il s'agit d'une technologie qui permet aux objets connectés d'échanger des données de faible taille en bas débit. **Premier impact, cela permet de réduire la consommation énergétique des appareils**, leur conférant jusqu'à 10 ans d'autonomie. Cette technologie utilise à la fois les fréquences radio libre 868 MHz et Internet. Peu gourmande en débit et en énergie, elle a l'avantage d'être très économique pour l'utilisateur final et présente, de plus, une excellente capacité de pénétration des bâtiments, caves et sous-sols. LoRa intègre le domaine de l'Internet des Objets (IoT ou IdO) par le champ de communication de Machine to Machine ou M2M.

Graphe N° 09 : Les dimensions pour le sixième entrepreneur naissant



Source : élaboré par le chercheur

Le radar des compétences pour l'entrepreneur naissant âgé de 30 ans avec plusieurs expériences professionnelles dans le domaine de la programmation et la prise en charge de cours de soutien scolaire fait ressortir deux constats :

- Le premier étant que cet entrepreneur naissant dispose de capacités suffisantes en termes des différentes dimensions à un score complet pour l'autonomie, la persévérance, la confiance en soi ; tout comme un score très élevée pour la tolérance au stress ; la créativité et la réalisation.
- Le second constat est une seul et unique dimension à faible score étant celle du destin/ chance.

A la lumière des résultats obtenus et une fois ses derniers interprétés; ils ont été présentés au cas d'étude. Pour savoir le degré de convergence vs divergence, cela dans une double finalité (valider ou non la fiabilité de cet instrument dans le contexte particulier de notre recherche ; crée une proximité et relation de confiance pour pouvoir mener l'étude de cas dans des conditions favorables pour les acteurs en co-construction). A l'issue de cette **confrontation**, les résultats du questionnaire sont en total adéquation avec l'avis de l'entrepreneur naissant, aucune réserve n'a été exprimée.

L'étude du cas de l'EN 06 :

La vision stratégique avancée par l'entrepreneur naissant étant comme suit :

- Le nombre important de la clientèle potentielle (sans pour autant d'être capable de nous avancé des chiffres fiables, bien au contraire suite à notre insistance l'entrepreneur naissant avance un chiffre totalement faux en prêtant en confusion entre le nombre de fonctionnaire du secteur et les élèves scolarisé par cycle)
- La tendance de l'éducation et l'enseignement qui se dirige vers l'apprentissage en ligne (e-learning), surtout avec la présence de la majorité des élèves sur les réseaux sociaux.

Le début du processus entrepreneurial remonte à fin 2017, depuis cet engagement peu d'action et d'activités en été menée par ce dernier, mis à part la définition d'un certain nombre de fonctionnalités telles que :

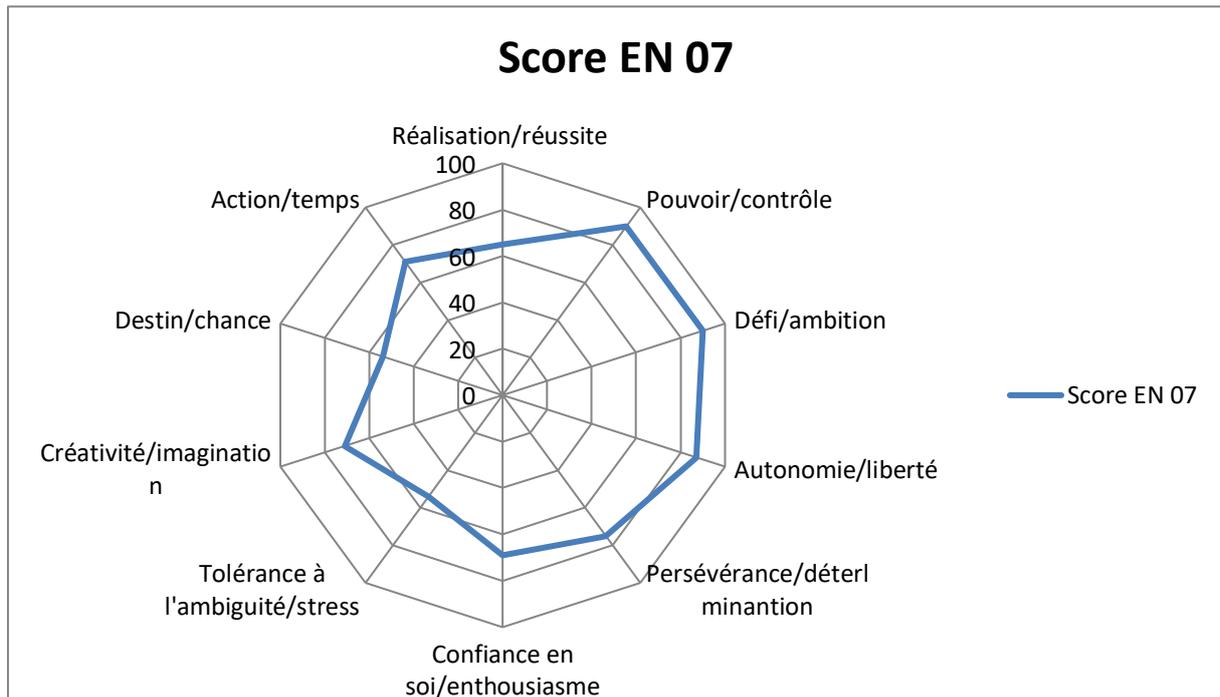
- Regarder les vidéos de cours
- Télécharger les résumés de cours
- Quiz après chaque leçon

Malgré les compétences avérées et prouvés dans le domaine de la programmation et les cours de soutien en mathématiques la plateforme n'est toujours pas disponible, mis à part la réservation d'un nom de domaine. Ainsi, **le projet entrepreneurial n'est ni à l'arrêt ni à l'abandon.**

Donc pour ce cas, il est difficile d'articuler et trouver des liens entre compétences et activités entrepreneuriales, mis à part l'évidence partagé à la fin et l'issue du cas étant celle d'une absence totale d'une approche marché (absence de capacités marketing pour cerner les besoins de manière à établir une politique tarifaire permettant de monétiser l'offre). En effet l'entrepreneur naissant n'as pas sur trouvé de réponse à la protection du contenu et plus particulièrement le partage des vidéos téléchargées.

Le début du processus entrepreneurial dès fin 2017 dans un tel projet ; malgré que le démarrage effective n'as pas encore eu lieu ne peut être considéré comme un abandon, **il permet surtout de monter la longueur du processus et le caractère totalement atypique.**

Graphes N° 10 : Les dimensions pour la septième entrepreneur naissant



Source : élaboré par le chercheur

Le radar des compétences pour l'entrepreneur naissant âgé de 25 ans avec une première expérience professionnelle dans le digital marketing fait ressortir deux constats :

- Le premier étant que cet entrepreneur naissant ne dispose pas de capacités suffisantes face à l'ambiguïté et stress généré par l'incertitude (capacité d'adaptation réduite exprimé par un score en pourcentage de 54 %); ainsi qu'une faiblesse en termes de la dimension destin/ chances exprimée par un score en pourcentage de 54 %.
- Le second constat est très forte motivation pour l'entrepreneuriat par trois scores très élevés sur les quarts dimensions (une faiblesse uniquement pour la dimension réalisation et réussite avec un score en pourcentage (65 %), autrement dit une proportion très élevée pour les dimensions pouvoir/contrôle (90 %), défi/ambition (90 %), autonomie/liberté (87 %).
- Ainsi que des proportions assez élevées et similaires pour les compétences liées à la créativité et l'imagination (71 %) tout comme l'action dans le temps²⁹ avec un score en pourcentage de (71 %) jumelé et combiné avec une capacité de rebondissement en faisant preuve de ténacité et persévérance exprimé par un pourcentage de 75 %.

²⁹ Être orienté vers l'action avec un empressement de passer à l'acte et la diligence

A la lumière des résultats obtenus et une fois ses derniers interprétés; ils ont été présentés au cas d'étude. Pour savoir le degré de convergence vs divergence, cela dans une double finalité (valider ou non la fiabilité de cet instrument dans le contexte particulier de notre recherche ; crée une proximité et relation de confiance pour pouvoir mener l'étude de cas dans des conditions favorables pour les acteurs en co-construction). A l'issue de cette **confrontation**, les résultats du questionnaire sont en total adéquation avec l'avis de l'entrepreneur naissant, aucune réserve n'a été exprimée.

L'étude du cas de l'EN 07 :

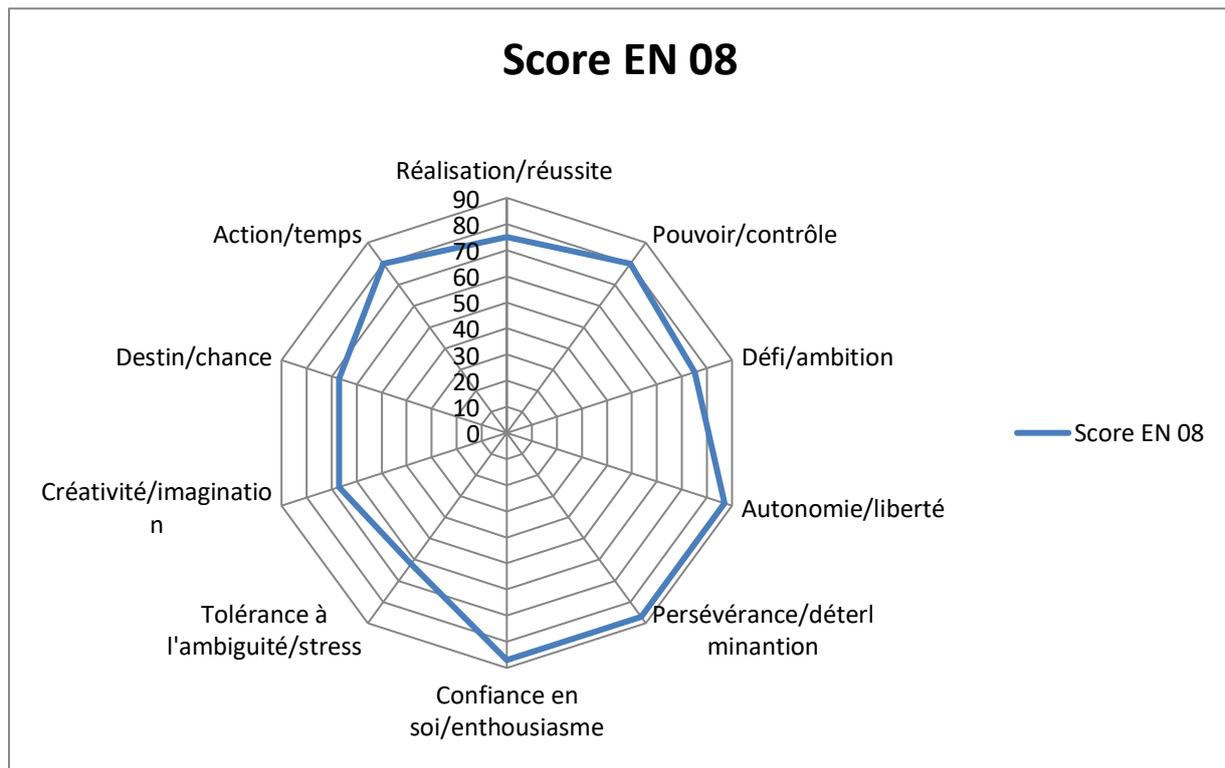
Le projet de startup est une plateforme dédiées aux femmes commerçantes et entrepreneures en leur donnant la possibilité d'exposer leurs produits (prêt à porter, gâteaux, bijoux fait main...). L'idée de cette plateforme de prestations de services et vente en ligne remonte à fin 2017, reste que ça mise en place à pris plus de deux ans, sans pourtant avoir la visibilité attendu auprès des femmes entrepreneurs (utilisateurs de la plateforme) et les clients potentiels.

La monétisation³⁰ de la plateforme est le principal élément de blocage. En effet, l'entrepreneur naissant a réussi à créer sa plateforme à la gérer et la référencer sans pour autant arriver à tirer des flux de trésorerie et revenus.

Ainsi, à ce jour il garde le nom de domaine et une activité minimale ne lui permettant pas d'assurer un seuil de rentabilité. Malgré toutes ses difficultés pour un bon démarrage, l'entrepreneur naissant fait preuve de prévenance (dimension exprimé par un score en parquetage assez élevé 75%) et confiance en soit toute en continuant des actions certes assez longues. Au final, l'expérience entrepreneuriale dans ce cas d'étude montre encore une fois la longueur du processus entrepreneurial pour la phase de pré-démarrage.

³⁰ Dans ce sens, elle désigne toutes les actions permettant de valoriser une audience

Graph N° 11 : Les dimensions pour le huitième entrepreneur naissant



Source : élaboré par le chercheur

Le radar des compétences pour l'entrepreneur naissant âgé de 25 ans, issue d'une formation niveau master en informatique, Ingénierie du logiciel et traitement de l'information avec une première expérience professionnelle dans le domaine du BigData et l'analyse des données et l'intégration des solutions fait ressortir deux constats :

- Le premier étant que cet entrepreneur naissant ne dispose pas de capacités suffisantes face à l'ambiguïté et stress généré par l'incertitude (capacité d'adaptation réduite); ainsi que une faiblesse en termes de créativité et d'imagination (capacité réduite à générer de nouvelles idées); tout comme destin/chance
- Le second constat est une excellente confiance en soi exprimée par un score en pourcentage de 87% ; ainsi qu'un énorme persévérance/détermination pour l'aventure entrepreneuriale exprimé par un score en pourcentage de 87%), ainsi que des proportions assez élevées et similaires pour les compétences liés au pouvoir

/contrôle (80%) tout comme l'action dans le temps³¹ avec un score en pourcentage de (80%).

A la lumière des résultats obtenus et une fois ses derniers interprétés; ils ont été présentés au cas d'étude. Pour savoir le degré de convergence vs divergence, cela dans une double finalité (valider ou non la fiabilité de cet instrument dans le contexte particulier de notre recherche ; crée une proximité et relation de confiance pour pouvoir mener l'étude de cas dans des conditions favorables pour les acteurs en co-construction). A l'issue de cette **confrontation**, les résultats du questionnaire sont en total adéquation avec l'avis de l'entrepreneur naissant, aucune réserve n'a été exprimée. Bien au contraire le cheminaient entre les tenants et aboutissant de l'entretien directif sont en respect avec l'un des trois principes servant de socle épistémologiques à notre recherche « **le principe d'intersubjectivité contradictoire** ».

L'étude de cas de l'EN 08 :

Le projet entrepreneurial de ce dernier a comme idée de base qui consiste à effectuer un recueil d'informations sous leurs différentes formes, de les normaliser/nettoyer afin de les préparer pour une analyse plus performante que celle des méthodes classiques basées sur les statistiques, grâce aux techniques de l'intelligence artificielle dédiées à la big data. (le développement d'un outil de visualisation et de représentation quantitative des données constitue la première approche destinée à estimer le potentiel d'optimisation que l'on pourrait effectuer suite à une analyse approfondie pouvant donner naissance à de nouveaux outils dédiés à des corps de métiers ou orientés processus, et complètement indépendants). Ainsi, cet entrepreneur naissant avec une première expérience dans l'analyse des données se donne comme ambition d'intégrer l'intelligence artificielle dans l'aide à la prise de décision des entreprises.

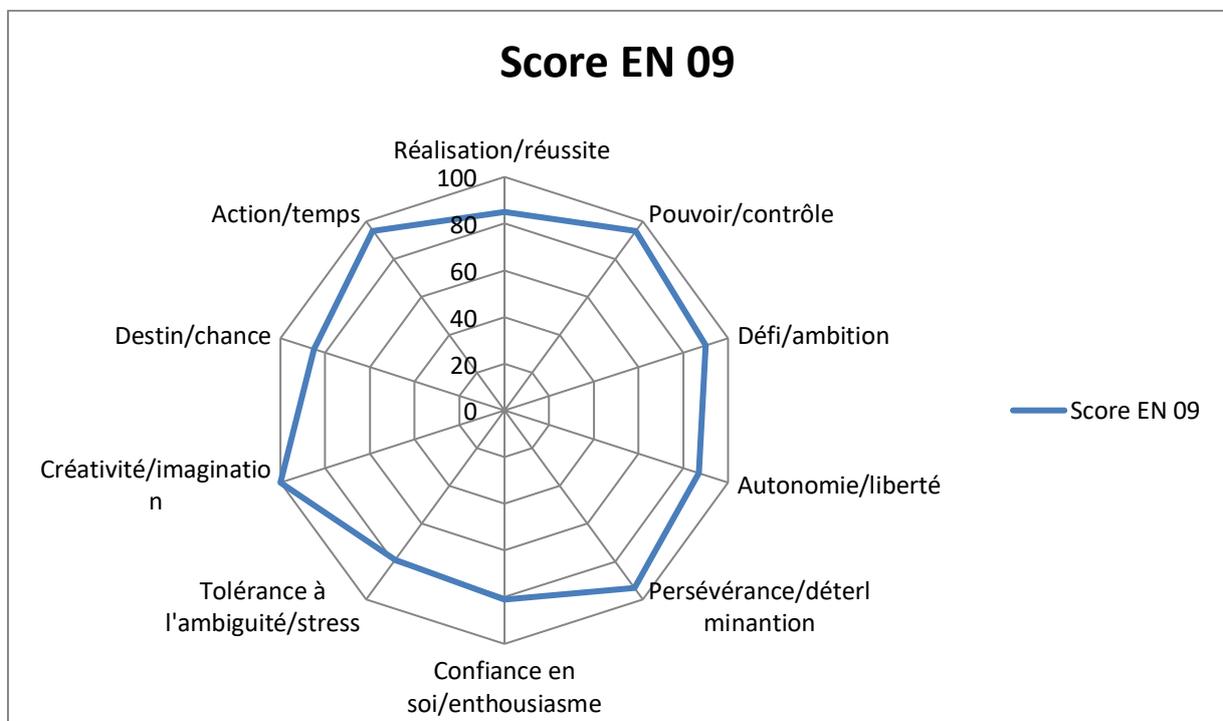
En termes d'avancement du projet, une progression remarquable est réalisée à travers la conception d'outils de visualisation, reste que l'accès aux données des entreprises pour concrétiser ce projet constitue le principal frein aux activités de pré-démarrage, tout en notant la présence bien établie d'un concurrent d'envergure (BigMama Technology) qui opère auprès des plus grands clients. Face à cela, il est devenu difficile à cet entrepreneur naissant de continuer sur ce projet.

³¹ Être orienté vers l'action avec un empressement de passer à l'acte et la diligence

Ainsi, la mise au point de solution ou d’outils innovants ne suffit pas en soit comme activités de pré-démarrage si l’approche marché n’est pas intégré dès le début du processus entrepreneurial. Les compétences liées au marketing et la gestion des affaires sont essentielles et complémentaires à l’expertise purement technique voire technologique.

De ce cas, qui a pris comme point de départ uniquement l’innovation technologique pouvant être apporté par les solutions et outils apportés tant en déliassant l’analyse concurrentielle à la fin de la mise en place des outils d’analyse des donnés et se rendre compte qu’il ne dispose d’aucun avantage face à acteur déjà bien installée sur ce marché spécifique et fermé (vu la nature stratégique des données).

Graphes N° 12: Les dimensions pour le neuvième entrepreneur naissant



Source : élaboré par le chercheur

Le radar des compétences pour l’entrepreneur naissant âgé de 31 ans avec expérience professionnelle avérée par le nombre de projets menées et achevée autant que développeur et chef de projet pour de développement de logiciels à la carte (des logiciels apportant des solutions fiables, répondant de manière spécifique à vos besoins et tout en vous offrant une grande facilité d'utilisation), le présent radar fait ressortir des scores élevés pour la quasi-totalité des dimensions, avec un score exprimé en pourcentage à 100% pour la dimension créativité/imagination.

A l'issue de la **confrontation**, les résultats du questionnaire sont en total adéquation avec l'avis de l'entrepreneur naissant, aucune réserve n'a été exprimée. Bien au contraire des informations complémentaires ont été fournies tels que la passion de ce dernier pour le dessin : « j'aime dessiner, le dessin m'a permis d'être patient et de garder mon calme dans des situations critiques dans mon travail afin de trouver des solutions fiables et rapidement, le dessin m'a ouvert l'esprit et de voir les choses autrement » mentionné clairement et explicitement sur le curriculum vitae de ce dernier.

Les cheminaient entre les tenants et aboutissant de l'entretien directif sont en respect avec l'un des trois principes servant de socle épistémologiques à notre recherche « **le principe d'intersubjectivité contradictoire** ».

Ceci a permis une parfaite adhésion et un intérêt grandissant auprès du porteur de projet, pour aller plus en profondeur des investigations menées tel que exprimé par ce dernier : « mieux me connaître me permettra une meilleure prise de recul sur mes insuffisances et incompétences ».

L'étude du cas de l'EN 09 :

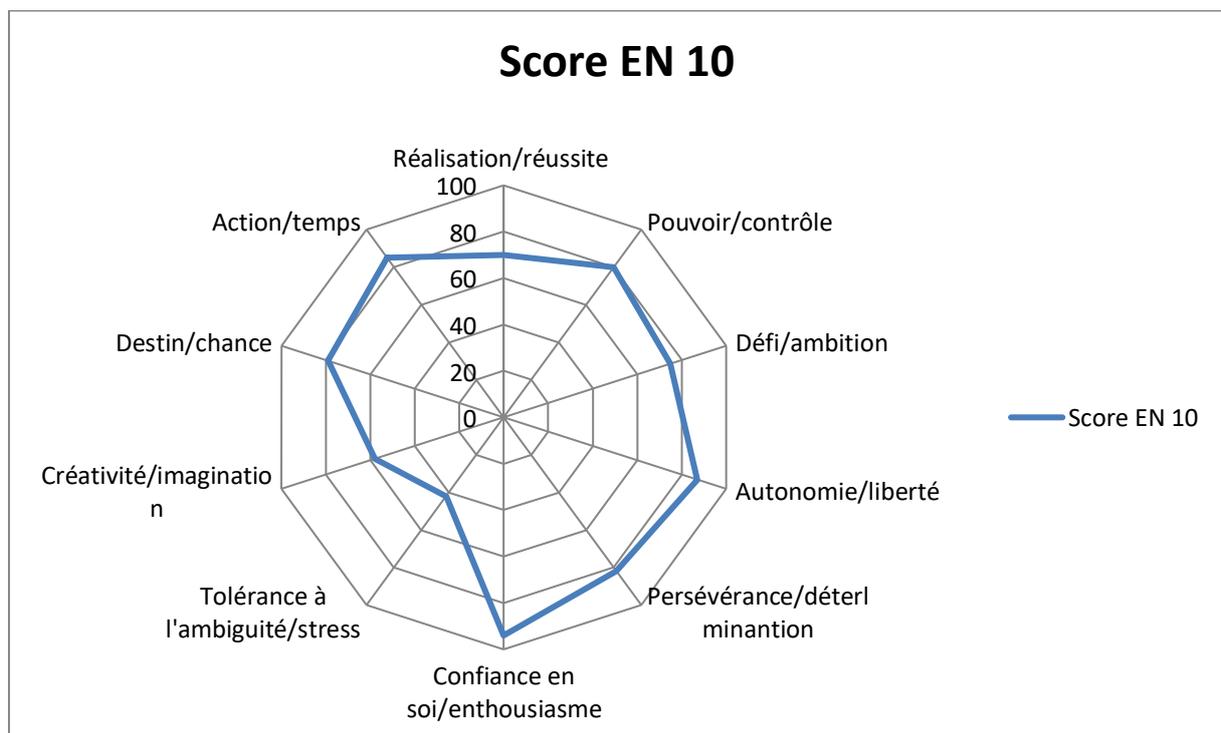
- Le début du processus entrepreneurial de ce dernier été à l'issue d'un Open Hackathon à l'Université d'Oran 1 Ahmed Ben Bella 15 septembre 2018 en ayant reporté le second prix pour une plateforme de gestion des doléances au profit des citoyens et établissements publics.
- Le développement de la plateforme est resté à la phase pré-alpha³², ceci s'explique principalement par **la difficulté d'établir un modèle d'affaire** permettant de monétiser la plateforme.
- Suite à cela (un mois après l'obtention du second prix et l'inscription dans un programme d'accompagnement pour création de startups TIC) et dans le cadre de la génération de nouvelles idées par la participation à un SolutioLab (c'est un laboratoire de solutions « Solution Lab » correspond à une semaine de

³² fait référence aux étapes du développement du produit logiciel et précédant les tests formels, comme l'analyse des exigences, la conception du logiciel, le développement et les tests unitaires. Dans le développement open source, il existe plusieurs types de versions pré-alpha.

coopération interdisciplinaire et interculturelle³³ visant à générer de l'innovation, un esprit entrepreneurial et des solutions novatrices. C'est une approche qui combine la créativité et l'inventivité de jeunes talents, l'expérience d'experts en affaires et une méthodologie bien élaborée pour générer un succès durable. Au sein d'un « Solution Lab », des participants d'horizons différents, tels que des étudiants, des doctorants et des équipes de jeunes entrepreneurs, appelés « solutions-finders » (chercheurs de solutions) se réunissent pour travailler sur les défis auxquels sont confrontés les clients opérant à l'échelle internationale ou des start-ups, appelés « solutions-seekers » (demandeurs de solutions). Les participants ne travaillent pas seulement ensemble, mais vivent aussi ensemble, afin de trouver les meilleures solutions possibles aux défis économiques et sociaux actuels.

- A l'issue de ce SolutioLab, l'entrepreneur naissant s'est vu offrir une opportunité de carrière en Allemagne.
- Des ce moment, il a mis fin aux activités de pré-démarrage liés à cette plateforme.

Graphes N° 13 : Les dimensions pour le dixième entrepreneur naissant



Source : élaboré par le chercheur

³³ Coopération qui vise à la création d'une **communauté épistémique**, cette dernière se définit comme étant un collectif de personnes ayant une expertise dans un domaine donné, **expertise qui se traduit notamment par des compétences reconnues** et par une légitimité et une autorité en matière de production de connaissances

Le radar des compétences pour l'entrepreneur naissant âgé de 29 ans avec une première expérience professionnelle dans le domaine de l'intégration des solutions fait ressortir deux constats :

- Le premier étant que cet entrepreneur naissant ne disposent pas de capacités suffisantes face à l'ambiguïté et stress généré par l'incertitude (capacité d'adaptation réduite); ainsi que une faiblesse en termes de créativité et d'imagination (capacité réduite à générer de nouvelles idées) ;
- Le second constat est une excellente confiance en soit ; ainsi qu'un énorme enthousiasme pour l'aventure entrepreneuriale exprimé par un score en pourcentage de 94% (le plus élevé pour ce cas de startup en pré-démarrage), ainsi que des proportions assez élevées et similaires pour les compétences liés à l'autonomie (87.50 %) tout comme l'action dans le temps³⁴ avec un score en pourcentage de (85%) jumelé et combiné avec une capacité de rebondissement en faisant preuve de ténacité et persévérance exprimé par un pourcentage de 82%.

A la lumière des résultats obtenus et une fois ses derniers interprétés; ils ont été présentés au cas d'étude. Pour savoir le degré de convergence vs divergence, cela dans une double finalité (valider ou non la fiabilité de cet instrument dans le contexte particulier de notre recherche ; crée une proximité et relation de confiance pour pouvoir mener l'étude de cas dans des conditions favorables pour les acteurs en co-construction). A l'issue de cette **confrontation**, les résultats du questionnaire sont en total adéquation avec l'avis de l'entrepreneur naissant, aucune réserve n'a été exprimée. Bien au contraire le cheminaient entre les tenants et aboutissants de l'entretien directif sont en respect avec l'un des trois principes servant de socle épistémologiques à notre recherche, à titre de rappel « **le principe d'intersubjectivité contradictoire** ».

Ceci a permis une parfaite adhésion et un intérêt grandissant auprès du porteur de projet, pour aller plus en profondeur des investigations menés tel que exprimé par ce dernier : « mieux me connaître me permettra une meilleure prise de recul sur mes insuffisances et incompétences ».

³⁴ Être orienté vers l'action avec un empressement de passer à l'acte et la diligence

L'étude du cas de l'EN 10 :

L'envie d'autonomie est la principale motivation derrière le déclenchement du processus entrepreneurial de cet entrepreneur naissant. Ainsi, cet entrepreneur naissant avec une première expérience professionnelle de trois années dans le domaine de l'intégration des solutions (en qualité de salarié) se donne comme défi et ambition d'intégrer les solutions CRM au profit des entreprises à son compte.

En termes d'avancement du projet, une progression remarquable est réalisée autour des volets informatique et technologique, sans pourtant y accordé de l'importance à la prospection et l'étude de marché (en effet, il néglige et ne donne pas l'importance nécessaire aux concurrents déjà établis), ce manque de vision et myopie commerciale³⁵constituent les principaux freins aux activités de pré-démarrage. Face à cela, il est devenu difficile à cet entrepreneur naissant de continuer sur ce projet.

Ainsi, la mise au point de solution technologiques ne suffit pas en soit comme activités de pré-démarrage si l'approche marché n'est pas intégré dès le début du processus entrepreneurial. Comme déjà le cas pour d'autres entrepreneurs naissants, les compétences liées au marketing et la gestion des affaires sont essentielles et complémentaires à l'expertise purement technique voire technologique.

De ce cas, qui a pris comme point de départ principalement les compétences techniques et une envie d'autonomie, sans avoir le sens de créativité suffisamment nécessaire pour imaginer des solutions aux avantages concurrentielles. Ceci a amené ce dernier à mettre son projet en situation de pause.

³⁵ Selon Theodore Levitt, "La myopie marketing atteint les cadres et dirigeants de nombreuses entreprises qui n'arrivent pas à avoir une vision large de leur activité et de ce fait, mettent sa croissance en danger par leur manque d'orientation marketing."

3.1.3 Discussions des résultats

Les résultats de la triangulation laissent entendre que les entrepreneurs naissants adoptent une **démarche non linéaire** au cours des différentes activités de la phase pré démarrage. Aussi, elles montrent qu'aucune étape n'est clairement et totalement planifiée. En fait, les compétences que l'entrepreneur peut utiliser, et les autres étapes du processus entrepreneurial, sont très variables :

- Certains entrepreneurs naissants n'ont aucune expériences professionnelles et n'auront que leurs idées à peine écloses, et leur enthousiasme et confiance en soit comme principales motivations derrière le déclenchement du processus entrepreneurial.
- D'autres peuvent avoir de nombreuses années d'expérience dans le secteur des TIC ou dans d'autres secteurs avec une forte envie d'autonomie/liberté, de pouvoir/contrôle comme principales motivations derrière le déclenchement du processus entrepreneurial.
- Certains entrepreneurs naissants ont une formation initiale en gestion et management, d'autres dans le domaine des TI et des TIC. mais rares sont d'entre eux qui développent et acquièrent de nouvelles compétences de manière visible et palpable au fur à mesure qu'ils progressent dans leur parcours entrepreneurial.

Les discours des expertes mettent aussi en exergue l'importance de l'action pour qualifier et caractériser la compétence de manière pragmatique, tout en confirmant l'absence d'une démarche type (voir les étapes revêtent un aspect atypique pour chaque projet et expérience entrepreneuriale) ce qui confirme le caractère singulier de chaque expérience entrepreneuriale. Par ailleurs, ils soulignent que parmi les entrepreneurs naissants, ceux qui vont jusqu'au bout du processus entrepreneurial, ceux dont le profil disposant d'une première expérience professionnelle dans le domaine des technologies.

Reste que l'innovation est rarement évoquée, ce qui laisse paraître une place marginale étant accordé à cette dernière dans l'état d'esprit et l'inconscient collectif de ses entrepreneurs confirmés.

Ci dessous, un petit rappel des principaux résultats extraits par des discours des entrepreneurs confirmés :

- Le premier constat partagé et avis consensuel des entrepreneurs confirmés est que ceux qui vont jusqu'au bout du processus, ceux dont le profil avec une première expérience professionnelle dans le domaine des technologies.
- La deuxième observation est que les jeunes (entrepreneurs potentiels ou naissants) sans aucune expérience (professionnelle ou entrepreneuriale) prennent plus de temps dans leurs processus entrepreneuriaux (plus que deux ans), avec un risque d'échec plus élevé, ceux qui amènent la majeure partie à revoir leur carrière et trajectoire entrepreneuriale.
- La troisième observation est qu'il existe une minorité d'entrepreneurs naissants qui parviennent et vont au bout du processus entrepreneurial en lançant et démarrant leurs startups.

Les résultats de la triangulation laissent entendre que les entrepreneurs naissants adoptent une démarche non linéaire (par palier) au cours de différentes activités de la phase pré démarrage, ou l'envie d'autonomie/liberté, de pouvoir/contrôle sont les principales motivations derrière le déclenchement des processus entrepreneuriaux de la grande majorité des cas étudiés. Tout comme, il dénote de souligner les insuffisances en termes de complémentarité dans les activités préparatrices illustrés par les cas et faits suivants :

- la mise au point de solutions technologiques ne suffit pas en soit comme activités de pré-démarrage si l'approche marché n'est pas intégrée dès le début du processus entrepreneurial.
- La monétisation et le business plan, et plus particulièrement le business modèle sont quasiment absents des activités préparatrices.
- l'expérience entrepreneuriale dans ce cas étudié montre une certaine longueur du processus entrepreneurial pour la phase de pré-démarrage.
- Cette longueur est derrière l'abandon de la majorité des projets startups entamés, malgré le fort enthousiasme et confiance en soit exprimée par des scores assez élevées chez les cas étudiés.

Conclusion du chapitre :

La révolution digitale, numérique et surtout technologique a de nombreuses dimensions et dont les effets sont et seront porteurs de transformation et bouleversements, cette numérisation de l'économie offre de nouvelles possibilités aux entrepreneurs. Partant de la problématique des compétences, nous avons montré comment ce concept large et polysémique prenait un sens particulier et complexe (la nature singulière et contextuelle) dans le champ de l'entrepreneuriat, du fait que **l'entrepreneur naissant** effectue **différentes activités** à des **moments** bien **distincts** au cours de l'« aventure » de **création** et de **développement** d'une startup (**expérience entrepreneuriale**).

De la sorte, le paradigme du processus entrepreneurial constitue un cadre d'analyse fédérateur et cohérent à notre recherche. Ainsi, on se situe dans la perspective des derniers travaux menés en entrepreneuriat, qui définissent l'entrepreneuriat comme un **processus dynamique** où les **individus acquièrent continuellement**. C'est dans cette optique que nous avons entrepris une **démarche de co-construction** en utilisant la **méthode de triangulation vu la singularité des cas** dans le domaine de l'entrepreneuriat TIC. Notre visée est de comprendre la phase de pré démarrage, afin de mieux cerner le terrain et de dégager à moyen terme des profils de compétences de l'entrepreneur dans les TIC en Algérie.

Les résultats de la triangulation laissent entendre que les entrepreneurs naissants adoptent **une démarche non linéaire** au cours de différentes activités de la phase pré démarrage. Aussi, elles montrent qu'aucune étape n'est clairement planifiée, ils sont dans la recherche constante d'alternatives et solutions par les essais-erreurs. Ainsi, le processus entrepreneurial est non incrémental, composé d'allers-retours, d'abandons pour la majorité, de ruptures pour certains, et d'enrichissements pour tous.

Les discours des expertes mettent aussi en exergue l'importance de l'action pour qualifier et caractériser la compétence de manière pragmatique, tout en confirmant l'absence d'une démarche type (voir les étapes revêtent un aspect atypique pour chaque projet et expérience entrepreneuriale) ce qui confirme **le caractère singulier de chaque expérience entrepreneuriale**.

Par ailleurs, ils soulignent que parmi les entrepreneurs naissants, ceux qui vont jusqu'au bout du processus entrepreneurial, ceux dont le profil disposant d'une première expérience professionnelle dans le domaine des technologies. **Reste que l'innovation est rarement évoquée**, ce qui laisse paraître une place marginale étant accordé à cette dernière dans l'état d'esprit et l'inconscient collectif de ses entrepreneurs confirmés.

Par rapport aux compétences nécessaires pour créer une startup TIC, les entrepreneurs sont, dans la plupart des cas, préparés pour les activités techniques ou purement commerciales (en raison de leur formation et de leurs expériences), rares sont qui disposent ou acquièrent rapidement des compétences complémentaires en situations de changement et pression (exprimé par des scores assez faibles pour la dimension tolérance au stress)

Pour permettre aux jeunes entrepreneurs naissants de survivre et de se développer, une bonne idée ou concept innovateur ne suffisent pas pour créer une entreprise viable. Le fait de nouer des contacts avec des entrepreneurs confirmés et personnes ressources peut permettre de **réfléchir plus efficacement en amont de l'engagement**, en proposant aux entrepreneurs naissants une **meilleure visibilité de la réalité du marché et l'écosystème** afin d'accélérer le développement de leurs activités préparatrices au démarrage.

D'où la nécessité aujourd'hui pour les entrepreneurs naissants dans le domaine TIC d'avoir une solide connaissance de la technologie et des aptitudes suffisantes en business, management et communication, tout en adoptant une attitude d'action par la continuité car la seule constante dans l'entrepreneuriat TIC est le changement perpétuel.

Conclusion Générale

En conclusion de ce travail, nous allons présenter une synthèse de notre recherche en répondant à notre problématique. Nous allons également exposer ses principales limites et mettre en valeur les perspectives générales de recherche que cette étude ouvre.

Nos travaux de recherche ont porté sur la compréhension de la problématique des compétences des **entrepreneurs naissants (EN)** dans le secteur des **technologies de l'information et des communications (TIC)** selon le paradigme du **processus entrepreneurial (PE)** en prenant pour posture épistémologique le constructivisme modéré.

Dans ce sens, les recherches sont menées en co-construction avec les acteurs selon une méthodologie de **triangulation**. Ainsi, cette recherche exploratoire essaye de mettre en avant **l'imbrication** entre compétences et entrepreneuriat.

Dans le premier chapitre, nous avons présentés l'évolution et les différentes facettes du concept de compétence tout comme les trois niveaux (il en ressort de cela que la compétence est un terme polysémique et pluridisciplinaire). Dans la finalité de cerner la compétence de manière opératoire, nous avons retenu la définition qui semble la **plus adéquate et approprié**, étant celle de **Le Botref (1994)** « la compétence n'est pas un état ou une connaissance possédée. Elle ne se réduit ni à un savoir, ni à un savoir-faire (...). Il n'y a de compétence que de compétence **en acte** (...). La compétence ne réside pas dans les ressources (connaissances, capacités...) à mobiliser mais dans la **mobilisation même de ces ressources** (...). Le concept de compétence désigne une **réalité dynamique, un processus, davantage qu'un état**. C'est en mettant en œuvre la compétence que l'on devient compétent (...). **La compétence fait ses preuves dans l'action** » (pp. 16-18), ceci est en **total symbiose avec notre posture épistémologique du constructivisme modéré**.

Dans le deuxième chapitre, nous avons essayé de situer l'entrepreneuriat selon une perspective historique. En effet, l'entrepreneuriat est un **phénomène très ancien**. On faisait du commerce dans le temps des grecs et des romains, en Occident et en Orient dans les vieilles civilisations chinoises.

Conclusion Générale

Cependant, les **bases historiques** de l'entrepreneuriat appartiennent, aux **sciences économiques**. Le concept d'entrepreneuriat apparaît dans la littérature économique à travers les écrits de Richard Cantillon (Landstrom, 1998 ; Filion, 1997). En effet, les approches fonctionnelles des économistes s'intéressent prioritairement aux effets de l'entrepreneuriat et au rôle de l'entrepreneur dans le développement du système économique (Fayolle, 2004).

Tout comme, la conception de l'entrepreneur a évolué avec la complexification de l'activité économique permettant par conséquent l'élargissement du champ de recherche de l'entrepreneuriat, ce dernier qui ne cesse de se développer et d'attirer des adeptes, des universitaires et des praticiens.

Pour Marchesnay (2007 : 1)¹ : « L'objet de recherche, encore exotique dans les années 70, a donc connu les trois étapes **d'un paradigme**, à savoir **la naissance, la connaissance** et, enfin, **la reconnaissance** ». Cet intérêt croissant au fil du temps pour l'entrepreneuriat au niveau de la recherche se traduit par la multiplication des paradigmes.

Dans le troisième chapitre, nous avons présenté les interactions possibles entre compétences et entrepreneuriat en rentant le paradigme du processus entrepreneurial comme **cadre d'analyse fédérateur** du phénomène complexe et dynamique de l'entrepreneuriat. Ainsi, le passage d'une approche descriptive se focalisant principalement sur les traits de caractères des entrepreneurs vers une approche comportementale durant la fin des années 90 a permis l'exploitation de nouvelles pistes de recherches à travers l'intégration du concept de compétence dans le champ et domaine de l'entrepreneuriat.

¹ MARCHESNAY M. (2007), « Trente ans d'entrepreneuriat et PME en France : naissance, connaissance, reconnaissance », in Revue internationale P.M.E., vol. 21, n o 2, 2008

Conclusion Générale

En effet, dans le domaine de l'entrepreneuriat, la compétence fait référence à la combinaison de **motivations**; d'**aptitudes** et d'**attitudes** nécessaires pour agir de manière pertinente durant **l'action entrepreneuriale**.

Partant de cela, nous avons montré comment ce concept large et polysémique prenait un sens particulier et complexe (**la nature singulière et contextuelle**) dans le champ de l'entrepreneuriat.

Dans le quatrième chapitre, nous avons présenté un éclairage autour du champ de recherche empirique et le terrain d'investigation en commençant par délimiter le secteur des technologies de l'information et des communications, suivi d'une caractérisation des contours des startups.

Par la suite, nous avons essayé de faire un état des lieux de l'écosystème entrepreneurial TIC en Algérie à travers les rapports du (GEM/GEDI) qui classent note pays comme étant axé sur les ressources et non pas sur l'innovation, ni l'efficacité. En somme de ses différents classements, il apparaît évident que l'écosystème startups est encore en phase d'agitation (multiplication des initiatives et engouements parfois irréaliste) du fait de la forte médiatisation, sans pour autant assurer des actions de canalisation des efforts pour créer des effets de synergie qui revêt un caractère primordial pour aller vers une phase de construction des conditions réellement favorable par l'ensemble des acteurs clés plutôt que de tarder dans cette **phase de gestation** qui n'est guère un sol fertile pour des jeunes pousses innovantes viables et compétitifs.

Dans le cinquième et dernier chapitre, nous avons tenté de rendre compte le plus **possible de la diversité, de l'hétérogénéité et de la complexité de ce phénomène** par une démarche méthodologique qualitative qui s'insère dans un esprit de **triangulation**.

D'abord, il été question de dégager des consensus par la méthode Delphi, faisant face aux contraintes et difficultés dans le cadre de la dite méthode telles que l'indisponibilité des experts pour assurer plusieurs tours de tables de manière générale, et plus particulièrement le refus d'exprimer leurs avis de manière partagée auprès des autres experts ce qui a rendu le recours à cette méthode irréalisable.

Conclusion Générale

Suite à cela, des entretiens semi directifs incluent des entrepreneurs confirmés (startups établies), les interviews ont été réalisés sur une période de **cinq mois (De novembre 2018 à Mars 2019)**. L'analyse à travers du **logiciel Tropes** permet d'extraire les informations nouvelles et cela en respect et application du **principe d'interactivité cognitive**.

Les résultats² les plus signifiants de la recherche par entretien semi directif menées auprès des six experts de l'entrepreneuriat TIC en Algérie est que l'écosystème est certes prometteur en termes de potentiel et d'essor de développement ; reste que pour certains ce dernier est opaque et caractérisé par un manque de transparence.

Les discours des expertes mettent aussi en exergue l'importance de l'action pour qualifier et caractériser la compétence de manière pragmatique, tout en confirmant l'absence d'une démarche type (voir les étapes revêtent un aspect atypique pour chaque projet et expérience entrepreneuriale) ce qui confirme le caractère singulier de chaque expérience entrepreneuriale. Par ailleurs, ils soulignent que parmi les entrepreneurs naissants, ceux qui vont jusqu'au bout du processus entrepreneurial, ceux dont le profil disposant d'une première expérience professionnelle dans le domaine des technologies. Reste que l'innovation est rarement évoquée, ce qui laisse paraître une place marginale étant accordé à cette dernière dans l'état d'esprit et l'inconscient collectif de ses entrepreneurs confirmés.

Par la suite, nous avons entrepris des entretiens directifs auprès des entrepreneurs naissants pour établir des radars de compétences selon **le principe d'intersubjectivité contradictoire** qui vise à remplacer l'impossible objectivité des données qualitatives par une confrontation des acteurs dotés de leur propre subjectivité, et aboutir ainsi à une **certaine représentation du réel**, l'objectivité naît alors de l'intersubjectivité répliquée pour chaque entrepreneur naissant (EN), l'un des enseignement les plus marquant est que six cas sur les dix cas d'investigation font face à une tolérance très réduite au stress et à l'ambiguïté face à l'incertitude. En effet, plus de la moitié des entrepreneurs naissants étudiés se considèrent ne pas être en mesure de supporter un niveau de stress élevée, cette inaptitude pour cette dimension de la compétence vas à l'encontre de l'esprit startups et les risques liés aux innovations.

²Bahbah Ahmed Brahim (2019) Entrepreneurship in ICTs, a Skills Approach PROCEEDINGS OF THE ESU 2019 conference & doctoral programme on entrepreneurship : 150-156
www.esu-network.eu

Conclusion Générale

Les études de cas ont clairement démontrées une entière juxtaposition (jonction) entre l'entrepreneur naissant et les différentes activités de prédémarrage composé d'allé-retours ou d'abandon :

- Une certaine lenteur et un avancement timide voir un total arrêt pour certains (ils restent au stade d'idée, malgré le totale engagement dans le processus entrepreneurial, un engagement qui peut être qualifié d'affectif).
- Le caractère non incrémental, voir cyclique est souvent présent chez les entrepreneurs naissants qui arrivent au bon de leurs phase de pré démarrage.

Ainsi, le caractère non incrémental et cyclique a été relevé dans les cas étudiées vu l'absence d'activités par palier, bien au contraire il y'a toujours des chevauchement d'activités. Ces différentes activités comme des repères de ce continuum sont étroitement liés aux trois dimensions de la compétence de chaque entrepreneur naissant dans leurs totale et entière complexité. Ainsi, l'une des aptitudes à double effets (positifs pour certains cas et négatifs pour d'autres cas) est celle de la capacité de tolérance au stress et l'incertitude. Pouvoir s'adapter facilement à des situations complexes ou la seule constante est le changement, et font du stress comme (un incitatif à l'action).

En effet, partant de la problématique des compétences, en **application et respect du principe de contingence générique**, nous avons montré comment ce concept large et polysémique prenait un sens particulier et complexe (la nature singulière et contextuelle) dans le champ de l'entrepreneuriat³, du fait que **l'entrepreneur naissant effectue différentes activités à des moments bien distincts** au cours de son **expérience entrepreneuriale**⁴.

³ Ainsi, la première hypothèse est vérifiée et validée vu que le concept de compétence renvoie à une réalité complexe aux multiples dimensions (motivation, aptitudes et attitudes), ou chaque dimension recouvre des variables qualitatives dynamiques dans le temps.

⁴ Il convient de rappeler que **l'expérience entrepreneuriale** renvoie aux différentes activités que ça soit en phase de pré démarrage ou après démarrage effectif des activités selon les différentes postures du processus entrepreneurial.

Conclusion Générale

Le phénomène entrepreneurial tel que étudié et approché permet de caractériser la conjonction entre l'entrepreneur naissant et les différentes activités en phase de pré démarrage ou après démarrage effectif pour certains (l'expérience entrepreneuriale). Cette imbrication est certes palpable par tâtonnement selon la démarche de triangulation, mais reste difficilement mesurable et objectivement vérifiable vu la dynamique dans le temps et complexité du construit étudié par sa nature singulière.

Comme tout travail de recherche, le nôtre comporte des limites qu'il convient de dépasser dans les travaux à venir. La principale limite de cette recherche est d'ordre méthodologique. En effet, la taille de l'échantillon est relativement petite (10 cas d'entrepreneurs naissants et 06 entretiens avec des entrepreneurs confirmés).

Par ailleurs, une étude quantitative serait la bienvenue afin de garantir la scientificité défendue par les courants positivistes. Pour cela, il faudra avant tout trouver le moyen de contourner l'échantillon de convenance, car pour le moment il n'existe aucun classement statistique propre aux startups en Algérie. Il se peut que dans l'avenir, et avec l'engouement tant politique que institutionnel envers ce champ puisse pousser ses derniers à répertorier cette nouvelle forme d'entreprise. Il faut cependant se rappeler que notre recherche est exploratoire et qu'il faut, par conséquent en appréhender les résultats avec prudence.

Les limites évoquées précédemment ouvrent plusieurs pistes de recherches et recouvre **plusieurs prolongements possibles** :

- Le premier sera l'application du cadre de recherche à d'autres secteurs d'activités riches en bases de données et répertoires institutionnel.
- Le second peut être d'étudier les activités des entrepreneurs naissants selon la dynamique des trois dimensions de la compétence : leurs motivations, leurs aptitudes et leurs attitudes.
- Le troisième prolongement est de mieux comprendre la faible de degré d'innovation présence d'innovations dans les processus entrepreneuriaux, afin d'identifier les déterminants d'une transition réussie d'un entrepreneuriat axé sur les ressources vers un entrepreneuriat axé sur l'innovation.

Références Bibliographiques

- Allal, L. (1999). *Acquisition et évaluation des compétences en situation scolaire*. Raisons éducatives, 1-2(2), 77-94
- Aouni, Z. (2006), *Le processus d'apprentissage des entrepreneurs naissants*, cahier de recherche Ecole de Gestion de l'Université de Liège
- Ardichvili, A., Cardozo R. et Ray S. (2003), « *A theory of entrepreneurial opportunity identification and development* », Journal of Business Venturing, 18(1), p. 105-123
- Aubret J., Gilbert P. & Pigeyre F. (1993), *Savoir et pouvoir : les compétences en questions*. Paris: PUF.
- Audet, J. (2001), *Une étude des aspirations entrepreneuriales d'étudiants universitaires québécois : Seront-ils des entrepreneurs de demain ?* Projet de recherche, Concordia University, ASAC 2001 : London, Ontario, p.31-40
- Aufrant M., Nivelet (J.-M.), (2001), *Des concepts pour la mesure de l'économie de l'information : les secteurs TIC et leur contenu*, 9e colloque de Comptabilité nationale, 21-22 novembre. France
- Bachelard, G. (1938), *La formation de l'esprit scientifique* (Vol.11). Paris : Virin
- Bahbah, Ahmed Brahim. (2019), *Entrepreneurship in ICTs, a Skills Approach*, proceedings of the ESU 2019 conference & doctoral programme on entrepreneurship, pp.150-156
- Banaon. C. (2015), *Les différents courants de recherche et approches de la figure de l'entrepreneur*, Document de travail, CNAM, Paris
- Baron, R.A. (1998), *Cognitive mechanisms in entrepreneurship: why and when entrepreneurs think differently than other people*, Journal of Business Venturing, Vol. 13, pp. 275-294.
- Baron, R.A., et Shane, S. (2004), *Entrepreneurship: a process perspective*. South-Western, Mason, OH.
- Baron, R.A. (2007), *Entrepreneurship: a process perspective* in Baum J.R., Frese M., et Baron R., *The psychology of entrepreneurship*. Lawrence Erlbaum associates, London
- BARUCH, Y. (1997), *High technology organization : what it is, what it isn't*, International Journal of Technology Management, vol. 13, n° 2, pp. 179-199.
- Batal C. (1997), *La gestion des ressources humaines dans le secteur public : l'analyse des métiers, des emplois et des compétences*, Editions d'Organisation, 225 pages
- Baum, J.R. (1995), *The relationship of traits, competencies, motivation, strategy and structure to venture growth*, Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College.

Références Bibliographiques

Belley, A., (1994), *Les milieux incubateurs*, rapport inédit, Fondation de l'Entrepreneurship du Québec.

Belley A., Dussault L. & Lorrain, J. (1998), *Les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire (QCE)*, 4ème CIFPME, Metz-Nancy, octobre.

Bellier, Sandra. 1999. « *La compétence* ». *Traité des sciences et des techniques de la formation*. P. Carré et P. Caspar, dir. Paris : Dunod, 223-244.

Bernasconi M. (2003), *Création d'entreprises technologiques : un modèle intégrateur en trois temps*, Colloque AIREPME, « l'entrepreneur en action, contextes et pratiques », Agadir 23-24 Octobre

Blanco S. & Genet C. (2004), « *Dynamique d'interactions dans l'émergence des opportunités d'innovation* », *Revue du Management technologique*.vol.14, n°1, déc, pp 7-34.

Blank S. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. K&S Ranch Inc, 571 p.

Blank S. & Dorf B. (2003). *The Four Steps To The Epiphany: Successful Strategies for Products that Win*, *Quad/Graphics*, fifth edition 2013, 370 p.

Blank S. (2013). *Why the Lean Start-Up Changes Everything*. Harvard Business Review, May 2013; pp.63-72.

Blank S. (2017). *Why You Can't Just Tell a Company "Be More like a Startup"*, Harvard Business Review Digital Articles, june 2017, pp. 2-5

Blawat, K. (1995), *Defining the entrepreneur : a conceptual model of entrepreneurship*, actes de colloque, 12 ième congrès annuel du CCPME

Bouchikhi H. (1993), « *A constructivist framework for understanding entrepreneurship performance* », *Organization Studies*, Vol.14, n°4, pp. 549-570

Bouslikhane, Aziz. (2011), *Enseignement de l'entrepreneuriat : pour un regard paradigmatique autour du processus entrepreneurial*. Thèse de Doctorat en Sciences Juridiques, Politiques, Economiques et de Gestion Université de Nancy 2.

Boutillier, S., Uzundis, D. (1999), *La légende de l'entrepreneur : le capital social, ou comment vient l'esprit d'entreprise*, Paris, Syros/La Découverte.

Boutinet J-P. (2006), *Psychologie des conduites à projets*, 4^o édition, PUF, Paris.

Bourguiba Malek. (2007), *De l'intention à l'action entrepreneuriale: approche comparative auprès de TPE françaises et tunisiennes*. Gestion et management. Thèse de Doctorat ès Nouveau Régime Sciences de Gestion de l'Université Nancy 2.

Références Bibliographiques

- Boyé M., Ropert G, (1995), *Gérer les compétences dans les services publics*, Editions d'organisation, 1995, 203 pages, pp.68-69.
- Bommensath M. (1987), *Manager l'intelligence de votre entreprise*, Paris, Ed. d'Organisation
- Bronckart, J. -P., & Dolz-Mestre, J. (1999). *La notion de compétence: quelle pertinence pour l'étude de l'apprentissage des actions langagières ? Raisons éducatives*, (2), 27-44.
- Bruyat C. (1993), *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse pour le doctorat ès sciences de gestion, ESA Université Pierre Mendès-France de Grenoble.
- Bruyat C. (2001), *Créer ou ne pas créer ? Une modélisation du processus d'engagement dans un projet de création d'entreprise*, Revue de l'Entrepreneuriat, Vol 1, n°1, pp.25-42
- Bull, I., and Willard, G.E. (1993), *Towards a theory of entrepreneurship. Journal of Business Venturing*, 8, 183–195.
- Bygrave, W.D. & Hofer, C.W. (1991), "Theorizing About Entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 16, n° 2, pp. 13-22
- Cannac Y. (1987), *les compétences de l'entreprise une nouvelle dimension du management*, in la CEGOS, « *Développement des compétences et stratégie de l'entreprise* », 1987, Editions d'organisation, 175 pages.
- Chandler, G.N. et Lyon. D.W. (2001), *Methodological issues in entrepreneurship research: the past decade*, *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 25, n o 4, p. 101-113.
- Chandler, G.N. et Jansen, E. (1992), *The Founder's Self-assessed Competence and Venture Performance*, *Journal of Business Venturing*, 7(3), Mai, pp.223-235
- Courpasson D. Livian YF., (1991), *Le développement récent de la notion de compétence. Glissement sémantique ou idéologie ?* Revue de GRH, 10/1991 n° 1 Ed. ESKA pp. 3-10
- Cunningham, J. B. et Lischeron, J. (1991), *Defining Entrepreneurship*, *Journal of Small Business Management*, vol. 29, no. 1, pp. 45-61.
- Danjou, I. (2002), "L'entrepreneuriat: un champ fertile à la recherché de son unité", *Revue Française de Gestion*, n°138, p.109-125.
- Degeorge, J.-M., & Magakian, J.-L. (2008). *De l'influence du processus d'idéation au passage à l'action entrepreneuriale: étude exploratoire*. Bordeaux : Journée de recherche « Entrepreneuriat et stratégie ».
- Dejardin, M.; Luc, S. & Thurik, R. (2019). *La société entrepreneuriale : Quelques questions motivant un approfondissement de son examen*. *Management international*, 23(5), 15-19.

Références Bibliographiques

Dejoux, C. (1996), *Organisation qualifiante et maturité en gestion des compétences*. Colloque de l'AIMS, IAE Lille.

Dejoux, C. (1996), *performance et gestion des compétences : une analyse fondée sur la théorie des ressources*, in actes du VIIème congrès de l'AGRH, « performance et ressources humaines », Organisé par le centre interdisciplinaire de formation à la fonction personnel (CIFOP), les 24 et 25 octobre 1996, Paris, 554 pages, pp .149-152.

De Montmollin, M. (1984), *l'intelligence de la tâche. Eléments d'ergonomie cognitive*, Berne, Peter Lang.

De Montmollin, M., Leplat, J. (2001), *Les compétences en ergonomie*. Toulouse : Octarès.

Dolz-Mestre, J., Olliagnier, E (1999). *L'énigme de la compétence en éducation*. Bruxelles : De Boeck Université, 226 p.

Dubois, M., Retour, D. (1999), *La compétence collective : validation empirique fondée sur les représentations opératoires de travail partagées*, Psychologie du Travail et des Organisations, vol. 5, n° 1-2, pp. 225-243.

Ely, R. T. & Hess, R.H. (1937), *Outlines of economics* (L Med). New York: MacMillan.

Emin, S. (2003), *L'intention de créer une entreprise des chercheurs publics: le cas français*. Thèse doctorat es sciences de gestion (sous la direction du Professeur Robert Paturel), Université Pierre Mendès France, Grenoble 2.

Fayolle, A. (2004), *À la recherche du cœur de l'entrepreneuriat : vers une nouvelle vision du domaine*. Revue internationale P.M.E., 17 (1), 101–121.

Fayolle A. (2004), *Entrepreneuriat : Apprendre à entreprendre*, Edition Dunod.

Fayolle, A. (2004), *Entrepreneuriat et processus : faire du processus un objet de recherche et mieux prendre en compte la dimension du processus dans les recherches*. 7ème congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Montpellier, 27-29 octobre. pp. 1-31

Fayolle, A. (2012), *Entrepreneuriat-apprendre à entreprendre*, Edition Dunod.

Feld, B. (2012), *Startup Communities : Building an Entrepreneurial Ecosystem in your City*, New York, John Wiley & Sons Inc, 224 p.

Filion, L. J. (1997), *Le métier de l'entrepreneur*. Cahier de recherche N°1997-10, HEC Montréal, septembre.

Filion L.J. (1999), *Tintin, Minville, l'entrepreneur et la potion magique*, Les grandes conférences, Presses HEC.

Références Bibliographiques

Flichy, P. (.2001), *Genèse du discours sur la nouvelle économie aux Etats-Unis*. In: Revue économique. Numéro Hors Série. Economie de l'Internet. pp. 379-399;

Flichy P. (2001), *Genèse du discours sur la nouvelle économie aux Etats-Unis*. In: Revue économique. Numéro Hors Série, 2001. Economie de l'Internet. pp. 379-399.

Fonrouge C. (2002), *Entrepreneur / manager : deux acteurs d'une même pièce*, Actes de la XIème Conférence de l'AIMS

Foucher, R. et F. Leduc. (2001), «*Information générale sur les compétences*» dans Domaines de pratique et compétences professionnelles des psychologues du travail et des organisations. Éditions Nouvelles AMS : Montréal. 170 p.

Foucher, R, Pettersen, N & Naji, A. (2003), *Répertoire de définitions. Notions de compétences individuelles et de compétences collectives*. Document de travail préliminaire, La Chaire en gestion des compétences, Université du Québec à Montréal, Montréal

Freeman, J. H., & Audia, P. G. (2006), *Community ecology and the sociology of organizations*. Annu. Rev. Sociol., 32, pp. 145-169.

Gartner, W.B. (1985), “*A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation*”, *Academy Of Management Review*, 10(4): 696–706.

Gartner, W.B. (1988), “*Who is an entrepreneur?*” is the wrong question”, *American Journal of Small Business*, 12(4):11–32

Gartner W.B. (1989), “*Who is an Entrepreneur? Is the wrong question*”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(4), pp.47-68.

Gartner W.B., (1990), “*What Are We Talking about when We Talk about Entrepreneurship?*” *Journal of Business Venturing*, vol.5, pp. 15-28.

Gartner, W.B. (1995), “*Aspects of Organizational Emergence*”, in Bull, J., Thomas, H., Willard G. (Eds.), *Entrepreneurship. Perspectives on Theory Building*, Oxford et al., pp. 67-86.

Gasse, Y. (1982), *L'entrepreneur moderne: attributs et fonctions*, *Revue Internationale de Gestion* : Montréal, vol.7, No.4, pp.3-10.

Gasse, Y. et D'AMOURS, A., (2000), *Profession : Entrepreneur*, Les Éditions Transcontinental inc., Montréal.

Gasse, Y., Diochon, M., Menzies, T.V. & Tremblay, M., (2002), *Étude sur le processus de démarrage d'une entreprise au Canada*, Centre d'Entrepreneuriat et de PME, Université Laval, 8 pages.

Références Bibliographiques

Gelinier O, (1987), *Modes informels de développement des compétences : l'expérience des P.M.E. performantes*, 11 pages, cité in la CEGOS, « Développement des compétences et stratégies de l'entreprise », Editions d'Organisation, 203 pages

Ghosh, S., Bhowmick, B., & Guin, K. K. (2014), *Perceived Environmental Uncertainty for Startups: A Note on Entrepreneurship Research from an Indian Perspective*. *Technology Innovation Management Review*, 4(8): 27–35. <http://timreview.ca/article/820>

Gibb A.A., (1993), “*The Enterprise Culture and Education. Understanding enterprise education and its links with small business, entrepreneurship and wider educational goals*”, *International Small Business Journal*, vol.11, n° 3, pp. 11-37.

Gibb A.A., (1996), “*Entrepreneurship and small Business Management: Can we afford to neglect them in the twenty-first century business school?*”, *British Journal of Management*, vol.7, n° 4, pp. 309-324.

Gibb A.A., (1998), “*Strategies to implant an enterprise culture in key actors influencing SME development*”, CEFE’s Third International Conference, Belo Horizonte, Brasil, September.

Gibb, A.A., (2000), “*What has been discussed, what has been achieved and what is missing?*”, Report of the 4th workshop on curriculum innovation, European Training Foundation, March 2000, Almaty, pp. 33-41.

Gibb A.A., (2002), “*In pursuit of a new ‘enterprise’ and ‘entrepreneurship’ paradigm for learning: creative destruction, new values, new ways of doing things and new combinations of knowledge*”, *International Journal of Management Reviews*, vol. 4, n° 3, pp. 233-269.

Gibb, A. (2005) *Towards the Entrepreneurial University: Entrepreneurship Education as a Lever for Change*. National Council for Graduate Entrepreneurship. www.ncge.org.uk

Gillet, P. (1991), *Construire la formation : outils pour les enseignants et les formateurs*. Paris: ESF.

Gilbert P. Parlier M. (1992), « *La gestion des compétences. Au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH* » *Personnel*, n° 330 ANDCP, pp. 42-46.

Giordano Y. (2003), *Les spécificités des recherches qualitatives*, in *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*. Coord. Giordano Y. Editions EMS. Management et Société. pp. 11-39.

Giordano Y. (2003), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*. Colombelles, Editions EMS. Management et Société, 318 p.

Grimand A.(2004), *L'évaluation des compétences : paradoxes et faux-semblants d'une instrumentation*, Actes du XV^e congrès de l'AGRH, Montréal, tome 3, pp. 1627-1649.

Références Bibliographiques

- Gublin Guerrero, G. (2015), *Economie numérique : définition et impacts*, 09/11/2015, archives du BSI Economics, <http://www.bsi-economics.org/546-economie-numerique-definition-impacts>
- Guth W.D, Kumaraswamy A. & McErlean M. (1991), *Cognition, enactment and learning in the entrepreneurial process*, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, pp.242-253.
- Hatchuel A. (2000), *Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective*, dans : David A., Hatchuel A., Laufer R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert/FNEGE, Paris, pp.7-43
- Hernandez, E.M. (1999), *Le processus entrepreneurial, vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat*, l'Harmattan. Paris.
- Hernandez, E. M et Marco. L (2006), *Entrepreneur et Décision, de l'intention à l'acte*, ESKA, Paris, 189 p.
- Hernandez, E.M. (2008), *L'entrepreneuriat comme processus d'émergence organisationnelle*, *Revue française de gestion* 2008/5 (n° 185), pp. 89-105.
- Herron, L. et Robinson R.B. (1993), *A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance*, *Journal of Business Venturing*, vol.8, pp. 281-294.
- Hisrich R. et Brush C. (1985), *the woman entrepreneur: starting, financing and managing a successful new business*. Lexington, Mass, Lexington Books.
- Hisrich, R. (1988), *Entrepreneurship et intrapreneurship: Methods for Creating New Companies That Have an Impact on the Economic Renaissance of Area*, in *Entrepreneurship, Intrapreneurship, and Venture Capital*, Edition, Lexington
- Hjorth, D., Holt, R., & Steyaert, C. (2015). *Entrepreneurship and process studies*. *International Small Business Journal*:
- Hlady-Rispal M., Jouison-Laffitte E. (2015). *La contribution des méthodes qualitatives au développement du champ de l'entrepreneuriat*, *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.14, n°1, pp. 15-40.
- Hoffmann, T. (1999), *The Meaning of Competency*, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 23, No. 6, pp. 275 -285
- Houy, T. (2015), *L'hétérogénéité des perceptions relatives aux bonnes pratiques entrepreneuriales des startups Internet*. i3 Working Papers Series, 15-SES-02.
- Isenberg, D. (2009), *How to start an entrepreneurial revolution*. *Harvard Business Review* 88(6), 40-50
- Jedliczka, D., Delahaye G, *Compétences et alternances*, Ed Liaisons, 1994, 167 pages.

Références Bibliographiques

- Jolis, N. (2000), *La compétence au cœur du succès de votre entreprise*, Éditions d'Organisation: Paris, 288 p
- Jolis, N. (1998), *Compétences et compétitivité, la juste alliance*, les Editions d'Organisation : Paris, 161 pages.
- Jonnaert, P., Masciotra, C., Boufrahi, S., & Barrette, J. (2005), *Compétences, constructivisme et interdisciplinarité: Contributions essentielles au développement des programmes d'études*. Montréal: Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, Direction de la formation générale des adultes.
- Julien, P.A. (2000), *L'entrepreneuriat au Québec*. Les Éditions Transcontinental inc.: Montréal. 400p.
- Klemp G. O., McClelland D. C. (1986) *What characterizes intelligent functioning among senior managers?* Practical Intelligence. Cambridge: University Press
- Kolb, D.A. (1984). *Experiential Learning. Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs. NJ, Prentice-Hall.
- Kuhn T.S. (1983), *La structure des révolutions scientifiques*, Flammarion, Paris.
- Landström, H. (1999), *The Roots of Entrepreneurship Research*, New England Journal of Entrepreneurship, vol. 2, n° 2, p. 9-20.
- Lasnier, F. (2000). *Réussir la formation par compétences*. Montréal: Guérin.
- Laurant, P. (1989), *L'entrepreneur dans la pensée économique*. Revue internationale P.M.E., 2(1) ,57-70.
- Leboterf G (1994), *De la compétence, essai sur un attracteur étrange*, Editions d'Organisation.
- Leboyer C-L. (1996), *La gestion des compétences*, Editions d'Organisation, 163 pages.
- Le Moigne, J.L. (1990), *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, Paris
- Loufrani-Fedida., S (2006), « *Management des compétences et organisation par projet : une mise en valeur de leur articulation analyse qualitative de quatre cas multisectoriels* », thèse de doctorat à l'Université de Nice Sophia Antipolis.
- Lorrain, J., (1995), *Le profil psychologique des entrepreneurs à succès: analyse critique de la documentation scientifique*, rapport inédit, Fondation de l'Entrepreneurship du Cœur du Québec.
- Lorrain J., Belley A. & Dussault L. (1998), *Les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire (QCE)*, 4ème CIFPME, Metz-Nancy, octobre.

Références Bibliographiques

- Lorrain, J. & Dussault, L., (1998), *Relation between psychological characteristics, administrative behavior and success of founders entrepreneurs at the start-up stage*, Frontiers of Entrepreneurial Research, Babson College.
- Lyon D. W., Lumpkin G. T. & Dess G.G. (2000), *Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process*, Journal of Management, Vol.26, n°5, pp.1055-1085.
- Maillat D., (1992), *Introduction : la relation des entreprises avec leur milieu*, in D. Maillat et J-C. Perrin (éds).
- Maillat D., Quévit M., Senn L., (1993), Introduction, in D. Maillat, M. Quévit, L. Senn (éds) *Réseaux d'innovation et milieux innovateurs : un pari pour le développement régional*, Neuchâtel, GREMI, EDES.
- Malecki E-J. (1997), *Entrepreneurs, networks, and economic development*. Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth 3: 57–118.
- Marchesnay, M. (2008), *Trente ans d'entrepreneuriat et PME en France : naissance, connaissance, reconnaissance*. *Revue Internationale PME*, 21(2), 145-168.
- Mason, C., & Brown, R. (2014), *Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship*. Final Report to OECD, Paris, 1-38.
- Mason, C., Brown R (2014). *Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship*, Background paper prepared for the workshop organised by the OECD LEED Programme and the Dutch Ministry of Economic Affairs on Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship, The Hague, Netherlands.
- McClelland, D., (1965), *Need of achievement and entrepreneurship; a longitudinal study*, Journal of Personality and Social Psychology, 1, 389-392.
- Meignant, A. (1995), *Les compétences de la fonction des ressources humaines*, Paris Liaisons et Convergences.
- Michaux, V. (2005). *Performance collective et compétences individuelle, collective et organisationnelle : construction d'une grille d'analyse unifiée*. Communication présentée à la 16ème Conférence de l'AGRH, Paris, France.
- Montmollin, M. (de). (1986), *L'intelligence de la tâche. Éléments d'ergonomie cognitive*. Berne : Peter Lang.
- Montmollin, M. (de). (Ed.). (1997). *Vocabulaire de l'Ergonomie*. Toulouse: Octarès.
- Moore, J.F. (1993), *Predators and prey: new ecology of competition*. Harvard Business Review, May-June: 75-86.

Références Bibliographiques

- Moreau, R. (2007), *La réussite entrepreneuriale : proposition pour un modèle explicatif général*, Gestion 2000, vol. 24, no 3, pp. 45-62
- Mouloungui, M. (2012), *processus de transformation des intentions en actions entrepreneuriales*. Thèse Doctorat en Psychologie. Université Charles de Gaulle - Lille III; Université de Vérone (Italie).
- Mulder, M. (2007), *Compétence - l'essence et l'utilisation de ce concept dans la formation professionnelle initiale et continue*. Revue européenne de formation professionnelle, 40(1).
- Paturel R. (2007), *Grandeurs et servitudes de l'entrepreneuriat*, Editorial du n° spécial de la Revue Internationale de Psychosociologie consacré aux Représentations entrepreneuriales, Direction Robert Paturel, Christophe Schmitt et Christian Bourion, Volume XIII, n° 31, Hiver, pp. 27-43
- Pemartin, D. (1999), *Gérer par les compétences ou comment réussir autrement ?*, Editions Management.
- Perrenoud, P. (1996), *Enseigner agir dans l'urgence décider dans l'incertitude*, Paris, ESF éditeur, 1996, 198p.
- Perrenoud, P. (1998), *Construire des compétences, est-ce tourner le dos aux savoirs?* Pédagogie collégiale, 12(3), 14-22.
- Pesqueux, Y. (2010), *Les figures de l'Autre en sciences des organisations* » in J. Ardoino & G. Bertin (Eds), *Figures de l'Autre*, Téraèdre, Mayenne, pp. 319-314
- Pettersen, N. (2006), *Leadership et PME : comment être un bon chef ?* Gestion, vol. 30, hiver 2006, p. 43-50
- Rey A. (1998), *Dictionnaire historique de la langue française*, Dictionnaire Le Robert, Paris.
- Robert L. Katz., (1994) “*Skills of an Effective Administrator* “ in Harvard Business Review, September Issue <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>
- Roberts, E.B. (1991), *Entrepreneurs in High Technology: Lessons from MIT and Beyond*, New York, Oxford University Press
- Robert Franck, Marquès Pierre, Lasch Franck et Le Roy Frédéric. (2010), *Les entrepreneurs dans les technologies de l'information et de la communication : proposition d'une typologie*, Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 23, n° 1, pp.63-90.

Références Bibliographiques

- Saleh, L. (2011), *L'intention entrepreneuriale des étudiantes : cas du Liban*. Thèse de Doctorat en Gestion et management (sous la direction du Professeur Christophe Schmitt), Université Nancy 2.
- Samurcay R., Pastre P. (1995), *Outils des acteurs de la formation pour le développement des compétences*, Education permanente N°123
- Sandberg W.R & Hofer C.W (1986), *The effects of strategy and industry structure on new venture performance*, Frontiers of Entrepreneurship Research
- Savall H. & Zardet V. (2004), *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique .Observer l'objet complexe*. Economica, Paris, 2004.
- Scallon, G. (2004), *L'évaluation des apprentissages dans une approche par compétences*. Montréal, Canada: Éditions du Renouveau pédagogique.
- Schmitt C. (2005), *Quand savoir entreprendre, c'est savoir concevoir : réflexions autour de différentes expériences*, Colloque Cerisy "Intelligence de la complexité ? Épistémologie et pragmatique", juin.
- Schmitt C., Filion L.J. (2009), *Le réel expérimenté pour explorer la TPE : apports conceptuels et méthodologiques*, Revue Management & Avenir, N°30, pp. 207-226.
- Shapiro A., Solo L. (1982), *The social dimensions of entrepreneurship*, in *Encyclopedia of entrepreneurship*, EnglewoodCliffs: Prentice Hall, inc., Chapter IV, pp. 72-90.
- Siegel, D.S. (2006), *Technological Entrepreneurship*, Cheltenham, Royaume-Uni, Edward Elgar
- Smith, Sidney. (1771-1845). *Croquis de philosophie morale*, 1850 dans le Principe de Peter, 1970. Éditions Stocks : 84p.
- Souter, D. (2004), *ICTs and economic growth in developing countries*, *The Dac Journal*, vol. 5, n° 4, pp. 11-40.
- Slivinski, L.W., Miles, J. (1996), *Profil de compétence: un modèle dans Centre de psychologie du personnel* Commission de la fonction publique: Ottawa. 105p.
- Spencer, L.M. et S.M. Spencer. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. John Wiley & Sons, Inc: New York, 372p
- Stevenson H.H. & Gumpert D.E. (1985), *The Heart of Entrepreneurship*, Harvard Business Review, n°03-04, pp.85-92.
- Stevenson, H.H. & Jarillo, C.J., (1990), *A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management*, Strategic Management Journal, 11, 17-28. 111

Références Bibliographiques

Stam, E. (2014). *The Dutch entrepreneurial ecosystem*; Utrecht University - School of Economics; Utrecht University - Tjalling C. Koopmans Research Institute.

Stam, E. (2015), *Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy : A Sympathetic Critique*, Utrecht School of Economics, Tjalling C. Koopmans Research Institute, Discussion Paper Series 15-07(disponible : www.uu.nl/en/files/rebousedp20151507pdf)

Surlemont B., (2011), *Former pour entreprendre ? Réflexions sur l'approche pédagogique en matière d'entrepreneuriat*, document de travail, université de Liège (Belgique)

Tecee D-J., Pisano G. & Shuen A. (1997), *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Strategic Management Journal, vol. 18, n° 7, pp. 509-533.

Thurik, A.R., D.B. Audretsch and E. Stam (2013), The Rise of the Entrepreneurial Economy and the Future of Dynamic Capitalism, *Technovation*, 33 (8-9): 302-310.

Tounès, A, (2003). *L'intention entrepreneuriale : une recherche comparative entre des étudiants suivant des formations en entrepreneuriat (bac+5) et des étudiants DESS en CAAE*, thèse de doctorat

Unesco. (2004). *Technologies de l'information et de la communication en éducation : Un programme d'enseignement et un cadre pour la formation continue des enseignants*. Division de l'enseignement supérieur de l'UNESCO.

Vergnaud G. (1996), *Au fond de l'action, la conceptualisation*. In J-M. Barbier (Ed). *Savoirs théoriques et savoirs d'action*. Paris, Presses Universitaires de France

Verstraete T. (2002), *Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche*, Les Editions de l'ADREG, janvier 2002, (ISBN : 2-9518007-0-3)

Verstraete T., Fayolle A. (2005), *Paradigmes et Entrepreneuriat*, *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 4 ; N°1, p. 33-52.

Victor C., Victor L-B. (2017), *Révolution digitale : transformer la menace en opportunités 10 tendances clés et plus de 50 exemples pour éviter de se faire ubériser*. Groupe Eyrolles. Paris

Vogel, P. (2013). *The employment outlook for youth: Building entrepreneurial ecosystems as a way forward*. G20 Youth Forum, 443-449

Wacheux, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris : Economica.

Wacheux, F. (2005), *Compréhension, explication et action du chercheur dans une situation sociale complexe*. Dans P. Roussel, & F. Wacheux (Éds), *Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (pp. 9-30). Paris: De Boeck.

Références Bibliographiques

Ward, T. (2004), *Cognition, creativity, and entrepreneurship*, Journal of Business Venturing, vol. 19(2), p. 173-188.

Wittorski, R. (1994), *Analyse du travail et production de compétences collectives dans le contexte de changement organisationnel*, Thèse de doctorat en science de l'éducation du Conservatoire Nationale des Arts et Métiers (Paris, France) et Université de Sherbrooke (Canada).

Wright M., Hmeleski K.M., Siegel D.S., Ensley M. D. (2007), *The Role of Human Capital in Technological Entrepreneurship*, Entrepreneurship Theory and Practice, 31, 6, 791-806.-

Yin, R.K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks, CA, Sage Publishing.

Zarifian, P. (1999) *Objectif Compétence*. Paris, Editions Liaisons.

Liste des tableaux

Tableau N° 01 : Quelques définitions de l'attitude	18
Tableau N° 02 : Les caractéristiques récurrentes des compétences	36
Tableau N° 03 : Les modalités de repérage des compétences d'après Grimand(2004)	38
Tableau N° 04 : Caractéristiques liées le plus fréquemment au concept de compétence organisationnelle dans la littérature en stratégie et exemples d'auteurs de référence	50
Tableau N° 05 : Evolution de la théorie de l'entrepreneuriat et du mot entrepreneur	58
Tableau N° 06 : Résumé des approches décrivant l'entrepreneur	63
Tableau N° 07 : Les trois facettes de l'entrepreneuriat	71
Tableau N° 08 : L'entrepreneuriat : un champ de recherche multidisciplinaire	73
Tableau N° 09 : Les définitions de l'entrepreneuriat	74
Tableau N° 10 : Principaux thèmes de recherche en entrepreneuriat	77
Tableau N° 11 : Les questions formalisant deux approches en entrepreneuriat	96
Tableau N° 12 : Principaux travaux sur les compétences des entrepreneurs	118
Tableau N° 13 : Modèles d'apprentissage didactique et entrepreneurial	125
Tableau N° 14 : Evolution des définitions des TIC	142
Tableau N° 15 : Typologie des entrepreneurs TIC	148
Tableau N° 16 : La nature multidimensionnelle du phénomène étudié	152
Tableau N° 17 : Analogie entre label startup et la définition retenu	159
Tableau N° 18 : Classement termes disponibilités de dernières technologies	175
Tableau N° 19 : Les indicateurs et scores de l'écosystème entrepreneurial en Algérie	180
Tableau N° 20 : La qualification des recherches qualitatives	192
Tableau N° 21 : Le design de la recherche	195
Tableau N 22 : Valeurs des coefficients Alpha (Cronbach) de l'entretien directif	201
Tableau N° 23 : Domaines d'activités et durées des entretiens semi directif auprès des entrepreneurs confirmés	208
Tableau N° 24 : Tableau synoptique des textes par expert interviewé	209

Liste des Figures

Figure N° 01 : Le modèle de compétences de Spencer et Spencer (1993)	31
Figure N° 02 : Vue organisée et synthétique des recherches en entrepreneuriat	69
Figure N° 03 : Le paradigme du processus entrepreneurial	94
Figure N° 04 : Représentation du processus entrepreneurial selon Gartner	97
Figure N° 05 : Les aspects du processus entrepreneurial Hisrich (1989)	99
Figure N° 06 : Le modèle dialogique de Bruyat	102
Figure N° 07 : La CSIP de l'entrepreneur selon Bruyat (1993)	107
Figure N° 08 : Les différentes phases du processus entrepreneurial	109
Figure N° 09 : Les phases du processus entrepreneurial selon Baron (2007)	110
Figure N° 10 : Représentation du processus entrepreneurial selon Reynolds	120
Figure N° 11 : Le modèle de l'apprentissage expérientiel développée par Kolb (1984)	122
Figure N° 12 : Inventaire des styles d'apprentissage (ISA) proposé par Kolb (1984)	123
Figure N° 13 : Modèle d'apprentissage en entrepreneuriat	124
Figure N° 14 : La délimitation du secteur des TIC	144
Figure N° 15 : L'activité entrepreneuriale de 69 pays selon leur phase de développement économique	160
Figure N° 16 : l'Indice de compétitivité mondiale de l'Algérie	177
Figure N° 17 : Scores des composantes de l'écosystème entrepreneurial en Algérie	182
Figure N° 18 : Radar de l'écosystème entrepreneurial en Algérie	183

Liste des Graphes

Grappe N° 01 : Partie représentative de la chronologie du premier entretien	206
Grappe N° 02 : Graphes-aires ayant pour classe centrale la compétence	207
Grappe N° 03 : Graphes-aires ayant pour classe centrale l'entrepreneur	208
Grappe N° 04 : Les dimensions pour le premier entrepreneur naissant	216
Grappe N° 05 : Les dimensions pour le second entrepreneur naissant	219
Grappe N° 06 : Les dimensions pour le troisième entrepreneur naissant	222
Grappe N° 07 : Les dimensions pour le quatrième entrepreneur naissant	224
Grappe N° 08 : Les dimensions pour le cinquième entrepreneur naissant	226
Grappe N° 09 : Les dimensions pour le sixième entrepreneur naissant	229
Grappe N° 10 : Les dimensions pour le septième entrepreneur naissant	231
Grappe N° 11 : Les dimensions pour le huitième entrepreneur naissant	233
Grappe N° 12 : Les dimensions pour le neuvième entrepreneur naissant	235
Grappe N° 13 : Les dimensions pour le dixième entrepreneur naissant	237

Les Annexes

Annexe N°01 : Définition des concepts clés mobilisés

N°	Concept	Définition :
01	Compétence	Le concept de compétence désigne une réalité dynamique, un processus, davantage qu'un état . C'est en mettant en œuvre la compétence que l'on devient compétent (...). La compétence fait ses preuves dans l'action » (pp. 16-18), ceci est en total symbiose avec notre posture épistémologique du constructivisme modéré.
02	Pré-démarrage	Le pré-démarrage comprend les phases d'élaboration de l'idée, de sa mise au point, de développement du projet, de lancement et de création.
03	Phase d'entrepreneuriat naissant	Fait référence à la réalisation d'actions pour la création d'une entreprise envisagée par l'entrepreneur naissant (Carter et al., 1996 ; Reynolds, Hay, Bygrave, Camp, & Autio, 2000).
04	La triangulation	Cette dernière peut être définie comme le fait d'appréhender un objet de recherche d'au moins deux points de vue différents .
05	Start-up	Cauvin (2002) propose le fait qu'une start-up doit être une entreprise créée récemment, innovante par son secteur d'activité, par ses méthodes de commercialisation ou son mode de développement, en donne une série de spécificité , la première est un très fort taux de croissance de son chiffre d'affaire comme de son capital, la seconde spécificité est une faiblesse de son chiffre d'affaire au début avec des pertes dites programmées .

Source : élaboré par le chercheur

Les Annexes

Annexe N°02 : Cartographie des dispositifs publics de soutien à l'entrepreneuriat



Source : Abdelhamid BAKLI (2019, p. 10)

Annexe N°03 : Cartographie des dispositifs privés de soutien à l'entrepreneuriat



Source : Abdelhamid BAKLI (2019, p. 12)

Les Annexes

Annexe N°04 : Cartographie des dispositifs publics de financement de l'entrepreneuriat



Source : Abdelhamid BAKLI (2019, p. 11)

Annexes N°05 : Cartographie des dispositifs privés de financement de l'entrepreneuriat



Source : Abdelhamid BAKLI (2019, p. 13)

Annexe N°06 : Guide d'entretien semi directif destiné aux experts

- **L'entrepreneuriat TIC en Algérie:** mettre l'accent sur l'écosystème de l'entrepreneuriat TIC dans sa globalité
 - De manière générale l'écosystème de l'entrepreneuriat TIC est il favorable ou non à l'émergence de startups ?
 - Quelles sont les particularités de l'entrepreneuriat TIC en Algérie ?
 - Que pensez-vous personnellement de l'écosystème entrepreneurial TIC en Algérie ?
 - Quelles sont les circonstances / situations / raisons pour lesquelles vous avez choisi le domaine de l'entrepreneuriat TIC ?
 - Quelles sont les circonstances / situations / raisons pour lesquelles peu de d'entrepreneurs naissants vont au bout de l'aventure et expérience entrepreneuriale ?
 - Quelle est la meilleure façon ou angle d'approche pour mieux comprendre le phénomène de l'entrepreneuriat TIC des porteurs de projets et entrepreneurs naissants ?

- **Les compétences en action :** Nous insistons également dans cette thématique sur les motivations, aptitudes et attitudes qui ont poussé l'entrepreneur à entreprendre
 - Quelles sont les difficultés et obstacles que vous avez rencontrés personnellement durant vos premières années en qualité d'entrepreneurs naissant ?
 - Quelles sont les difficultés et obstacles que vous avez rencontrés personnellement aujourd'hui en qualité d'entrepreneur confirmé ?
 - Quel est votre définition de la compétence ; autrement dit que représentent la ou les compétences pour vous ; et quelles sont ses principales composantes ?
 - Quel est le meilleur moyen d'appréhender la compétence pour un entrepreneur ?
 - Quelles compétences doivent être développées par un entrepreneur au fil du temps ?

Les Annexes

- **La phase de pré-démarrage:** mettre l'accent sur l'approche par les faits (actions nécessaires) et les différentes phases en partant de l'idée de départ à l'enchaînement des étapes et activités dans le cadre du pré-démarrage.
 - Quelles est la première de chose à faire avant de se lancer dans une aventure entrepreneuriale ?
 - Une fois pleinement investis dans son projet entrepreneurial ; quelles sont les étapes clés pour un bon démarrage ?
 - Quelles raisons amènent un certain nombre de porteurs de projets innovants à ne plus poursuivie leurs aventure entrepreneuriale ?

- **Relation compétences et entrepreneuriat :** mise en exergue de la nature de relation entre l'articulation en compétences et entrepreneuriat TIC.
 - Peut-on établir une relation entre compétences et entrepreneurs naissants en prenant en considération l'aspect temporel et dynamique ?

Les experts sont invités à communiquer toute information pertinente qu'ils pourraient avoir à l'esprit

Annexe N° 07 : Questionnaire destiné aux entrepreneurs naissants

Dans quelle mesure l'énoncé correspond-t-il à ce que vous êtes?

1= Entièrement en désaccord, 2= Plutôt en désaccord, 3=Plutôt en accord, 4= Totalement en accord

Le choix d'une échelle allant de 1 à 4 plutôt que de 1 à 5 incite le répondant à trancher entre « d'accord » et « pas d'accord » plutôt que d'opter pour la réponse centrale « ne sait pas ».

1. J'aime me donner des défis lorsque j'entreprends un nouveau projet
2. Je suis assez à l'aise dans les situations complexes
3. Là où les autres voient des problèmes, moi je vois des possibilités
4. Je me préoccupe toujours de ce que vont penser les autres avant de faire quelque chose d'important
5. Je suis assez curieux et je cherche continuellement à découvrir
6. Je suis beaucoup moins efficace dans des situations stressantes
7. Je veux bâtir quelque chose qui sera reconnu publiquement
8. Face aux difficultés, je recherche des alternatives de solutions
9. Pour moi, ce qui compte, c'est l'action
10. Pour moi, il est possible d'influencer son destin
11. Je suis capable d'imaginer comment on peut faire marcher les choses
12. Lorsque j'entreprends un projet, j'ai confiance de le réussir
13. Je vise l'excellence dans tout ce que j'entreprends
14. Selon moi, on fait toujours un peu sa chance
15. De façon générale, je me méfie de mon instinct
16. Je n'ai pas de difficulté à travailler pour quelqu'un d'autre
17. J'essaie d'être le premier ou le meilleur dans mon domaine de compétences
18. Pour moi, prendre des risques, c'est comme prendre un billet de loterie, c'est une question de chance
19. Je suis capable de voir plusieurs solutions à un problème
20. Je préfère avoir la décision finale
21. J'essaie toujours de tirer des leçons de mes échecs
22. Pour moi, tout est possible si je crois que je peux le faire
23. Je préfère m'en tenir aux bonnes vieilles façons de faire
24. La réussite est surtout une affaire de chance

Les Annexes

25. Un bon niveau de stress me stimule
26. J'ai de la facilité à motiver les autres à travailler avec moi
27. Je me sens souvent bloqué par la complexité des situations
28. Je peux facilement imaginer plusieurs façons de satisfaire un besoin
29. Après un revers, je suis capable de me ramasser et de me reprendre
30. Je ne suis pas toujours disposé à faire des sacrifices pour réussir
31. Je n'aime pas influencer les autres
32. Pour être satisfait de moi, j'entreprends des projets faciles
33. Quand j'entreprends un projet, je ne suis pas toujours convaincu de mes capacités à le mener à bien
34. J'aime diriger les autres
35. J'essaie toujours de prendre des risques calculés
36. J'ai de la difficulté à fonctionner dans les situations ambiguës et incertaines
37. Je suis toujours en train de lancer de nouveaux projets
38. J'ai de la difficulté à anticiper les événements, les tendances
39. J'aime bien les situations où il y a des conventions à respecter
40. Aujourd'hui, sans beaucoup d'argent, on ne peut pas entreprendre grand-chose
41. Être trop ambitieux est souvent mal vu
42. J'ai tendance à remettre à plus tard les tâches difficiles
43. Je suis du genre à voir le verre à moitié vide plutôt qu'à moitié plein
44. Il y a un temps pour la réflexion, mais il y a surtout un temps pour l'action
45. Je n'ai pas peur de prendre des initiatives
46. Peu importe ce que l'on fait, ça ne dépend pas de nous
47. Je préfère être mon propre patron
48. Je ne me considère pas plus ambitieux que les autres
49. Je donne toujours le meilleur de moi-même dans tout ce que j'entreprends
50. Je gère bien mon stress dans les situations ambiguës et incertaines

Les Annexes

Annexe N° 08 : Liste des entrepreneurs naissants

Code	Niveau de formation	Age	Sexe	Domaine d'activité
EN 01	Universitaire	23	F	Solution géo localisation
EN 02	Universitaire	35		logiciel d'authentification des documents
EN 03	Universitaire	30	H	Services Cloud
EN 04	Universitaire	26	H	E-commerce
EN 05	Universitaire	40	H	IOT
EN 06	Universitaire	30	H	E-Learning
EN 07	Universitaire	25	H	Plateforme
EN 08	Universitaire	25	H	Big Data et AI
EN 09	Universitaire	31	H	Plateforme
EN 10	Universitaire	29	H	CRM

Annexe N° 09 : Textes juridiques citant le mot startup dans une perspective historique

25 Rabie El Aouel 1434 6 février 2013	JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 08	29
<p>— d’encourager et de soutenir la création de filiales et d’entreprises innovantes ;</p> <p>— d’encourager le partenariat entre les acteurs de l’innovation ;</p> <p>— d’encourager et de soutenir les projets innovants ;</p> <p>— d’encourager la mise en place d’incubateurs et de start-up au niveau des universités ;</p> <p>— de mettre en place un dispositif réglementaire et financier favorisant et stimulant la mise en œuvre des idées innovantes ;</p> <p>— d’élaborer les procédures et d’assurer le suivi et la mise en œuvre des actions relatives à la production, au traitement, au stockage et à la diffusion de l’information scientifique et technologique.</p> <p>Art. 16. — La direction du développement technologique et de l’innovation est composée des sous-directions suivantes :</p> <p>1. La sous-direction de la valorisation des résultats de la recherche et de la vulgarisation, chargée :</p> <p>— de proposer les projets de textes relatifs aux mesures incitatives à la production scientifique et technologique ;</p> <p>— de concevoir et de coordonner la mise en œuvre des chaînes de valorisation de la production scientifique et technologique, notamment l’élaboration et la mise en place des mécanismes de transformation des résultats de la recherche en produits valorisables ;</p> <p>— de définir et mettre en œuvre des actions permettant la promotion des résultats de la recherche et la vulgarisation scientifique et technologique ;</p> <p>— de veiller à la dynamisation des services de valorisation au sein des établissements d’enseignement supérieur et des établissements et structures de recherche.</p> <p>2. La sous-direction de l’innovation et de la veille technologique, chargée :</p> <p>— de définir des mécanismes d’aide et de soutien à l’innovation ;</p> <p>— de proposer des thématiques à enjeu stratégique en matière d’activités industrielles ;</p> <p>— d’élaborer des modalités et des procédures de promotion de l’innovation et d’organiser la diffusion du progrès technique ;</p> <p>— de mettre en place des mesures incitatives au dépôt de brevets ;</p> <p>— d’encourager et d’accompagner la mise en place de cellules de veille technologique au sein des établissements d’enseignement supérieur et des établissements et structures de recherche en liaison avec les secteurs industriels.</p>	<p>3. La sous-direction du développement technologique et du partenariat, chargée :</p> <p>— de contribuer à la mise en place et au fonctionnement des plates-formes technologiques, des centrales de caractérisation, des plateaux techniques, des incubateurs et des entreprises innovantes ;</p> <p>— de contribuer à la redéfinition des missions de recherche et de développement technologique au sein des entreprises économiques dans la perspective de renforcer l’activité de recherche-développement dans les entreprises ;</p> <p>— de mettre en place les mécanismes de transfert des résultats de la recherche notamment en direction des petites et moyennes entreprises ;</p> <p>— de mettre en place les mécanismes et procédures de renforcement du partenariat entre le secteur de la recherche et les entreprises économiques.</p> <p>4. La sous-direction de l’information et des indicateurs scientifiques et techniques, chargée :</p> <p>— de contribuer à la mise en place d’un système national d’information scientifique, technique et économique ;</p> <p>— de définir une stratégie d’édition et de diffusion de l’information scientifique et technique ;</p> <p>— de mettre au point les guides d’élaboration des annuaires et catalogues d’informations relatifs à l’activité de recherche-développement ;</p> <p>— d’élaborer des méthodes d’enquêtes sur la science, l’innovation et la recherche-développement ;</p> <p>— de définir des concepts et indicateurs des sciences, technologies et innovation ;</p> <p>— de mesurer et d’analyser l’impact socio-économique de la recherche.</p> <p>Art. 17. — L’organisation de la direction générale en bureaux est fixée par le ministre chargé de la recherche scientifique, le ministre chargé des finances et l’autorité chargée de la fonction publique, dans la limite de deux (2) à quatre (4) bureaux par sous-direction.</p> <p>Art. 18. — Les dispositions du décret exécutif n° 08-251 du Aouel Chaâbane 1429 correspondant au 3 août 2008 fixant les missions et l’organisation de la direction générale de la recherche scientifique et du développement technologique sont abrogées.</p> <p>Art. 19. — Le présent décret sera publié au <i>Journal officiel</i> de la République algérienne démocratique et populaire.</p> <p>Fait à Alger, 18 Rabie El Aouel 1434 correspondant au 30 janvier 2013.</p> <p style="text-align: right;">Abdelmalek SELLAL.</p>	

8	JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 69	6 Rabie El Aouel 1438 6 décembre 2016
<p>Décret présidentiel n° 16-309 du 28 Safar 1438 correspondant au 28 novembre 2016 portant composition et fonctionnement du Conseil national économique et social.</p> <p style="text-align: center;">-----</p> <p>Le Président de la République,</p> <p>Vu la Constitution, notamment ses articles 91-6°, 143-1er, 204 et 205 ;</p> <p>Vu la loi n° 90-21 du 15 août 1990, modifiée et complétée, relative à la comptabilité publique ;</p> <p>Vu le décret législatif n° 94-01 du 3 Chaâbane 1414 correspondant au 15 janvier 1994 relatif au système statistique ;</p> <p>Vu l'ordonnance n° 06-03 du 19 Joumada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique ;</p> <p>Vu le décret présidentiel n° 93-225 du 19 Rabie Ethani 1414 correspondant au 5 octobre 1993 portant création d'un conseil national économique et social ;</p> <p style="text-align: center;">Décète :</p> <p>Article 1er. — Le présent décret a pour objet de fixer la composition et le fonctionnement du Conseil national économique et social, ci-après dénommé « Conseil ».</p> <p>Art. 2. — Dans le cadre de ses missions, le Conseil, institution consultative et cadre de dialogue et de concertation dans les domaines économique et social, conseiller du Gouvernement, est chargé :</p> <ul style="list-style-type: none"> — d'offrir un cadre de participation de la société civile à la concertation nationale sur les politiques de développement économique et social ; — d'assurer la permanence du dialogue et de la concertation entre les partenaires économiques et sociaux nationaux ; — d'évaluer et d'étudier les questions d'intérêt national dans les domaines économique, social, de l'éducation, de la formation et de l'enseignement supérieur, de la culture et de l'environnement ; — de faire des propositions et des recommandations au Gouvernement. <p style="text-align: center;">TITRE I</p> <p style="text-align: center;">COMPOSITION</p> <p>Art. 3. — Le président du Conseil est nommé par le Président de la République.</p> <p>Art. 4. — Le Conseil regroupe en son sein des membres représentatifs ou qualifiés.</p>		
<p>Le Conseil est composé de deux cent (200) membres répartis comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> — quatre-vingt (80) au titre des secteurs économique et social ; — cinquante (50) au titre de la société civile ; — quarante (40) au titre des personnalités qualifiées, désignées "<i>intuitu personae</i>"; — trente (30) au titre des administrations et institutions de l'Etat. <p>Les membres sont désignés pour un mandat de trois (3) ans, renouvelable une fois.</p> <p>La composante des groupes représentatifs susmentionnés doit comporter, au moins, un tiers de femmes.</p> <p>Art. 5. — La qualité de membre du Conseil est incompatible avec l'exercice d'une :</p> <ul style="list-style-type: none"> — fonction au sein des organes de direction d'un parti politique ; — fonction gouvernementale ; — fonction électorale. <p>Art. 6. — Les personnes visées à l'article 4 ci-dessus, nommées "<i>intuitu personae</i>", sont désignées pour moitié par le Président de la République et pour moitié par le Premier ministre.</p> <p>Art. 7. — Les membres du Conseil, représentant les secteurs économique et social, sont désignés par leurs mandants ou, lorsque leur représentativité est établie, selon le cas, par leur(s) association(s) ou leur(s) organisation(s) professionnelle(s) ou syndicale(s), comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> — vingt (20) représentants des travailleurs salariés ; — dix (10) représentants de gestionnaires des grandes entreprises et grands établissements publics ; — dix (10) représentants du patronat privé ; — dix (10) représentants des patrons des PME-PMI (petite et moyenne entreprise – petite et moyenne industrie, TPE (très petite entreprise) et Start-up ; — huit (8) représentants du secteur agricole ; — huit (8) représentants des cadres gestionnaires des établissements socio-éducatifs ; — sept (7) représentants des professions libérales ; — sept (7) représentants de la communauté algérienne à l'étranger. 		

Art. 16. — Les PME bénéficient des mesures d'aide et de soutien, prévues par la présente loi, en fonction de leurs tailles et des priorités définies par filières et par territoires.

Les modalités d'application du présent article sont définies par voie réglementaire.

CHAPITRE 1er

**DE LA CREATION ET DE LA CROISSANCE
DE LA PME**

Art. 17. — Il est créé un établissement public à caractère spécifique, ci-dessous dénommé « l'agence », chargé de la mise en œuvre de la stratégie de développement de la PME.

Art. 18. — L'agence assure la mise en œuvre de la politique de développement des PME en matière d'émergence, de croissance et de pérennisation, y compris l'amélioration de la qualité, la promotion de l'innovation et le renforcement des compétences et des capacités managériales des PME.

Les missions, l'organisation et le fonctionnement de l'agence, sont définis par voie réglementaire.

Art. 19. — Le financement des actions d'aide et de soutien à la PME, prévues par la présente loi, ainsi que des dépenses de fonctionnement de l'agence s'effectue à travers le compte d'affectation spéciale n° 302-124 intitulé « Fonds national de mise à niveau des PME, d'appui à l'investissement et de promotion de la compétitivité industrielle ».

Art. 20. — Il est créé des structures locales rattachées à l'agence. Elles se composent des :

- centres d'appui et de conseil à la PME, ayant pour principales missions l'appui à l'émergence, à la croissance et à la pérennisation des PME, ainsi que leur accompagnement ;

- pépinières d'entreprises chargées de soutenir les entreprises émergentes et de les héberger.

Les missions, l'organisation et le fonctionnement des centres d'appui et de conseil à la PME et des pépinières d'entreprises, sont définis par voie réglementaire.

Art. 21. — Il est créé, auprès du ministère chargé de la PME, des fonds de garantie des crédits et des fonds d'amorçage, conformément à la réglementation en vigueur afin de garantir les crédits aux PME et de promouvoir les start-up dans des projets innovants.

Les modalités d'application du présent article sont déterminées par voie réglementaire.

Art. 22. — Le ministère chargé de la PME entreprend, en concertation avec les autres ministères et autorités concernés, toute initiative à l'effet d'identifier les besoins des PME en financement et d'impulser la mise en place d'instruments financiers adaptés.

Art. 23. — L'Etat veille au développement du partenariat public/privé et œuvre pour l'élargissement du champ de la concession de services publics au profit des PME.

Art. 24. — Il est créé, auprès du ministère chargé des PME, un organisme consultatif dénommé « Conseil national de concertation pour le développement de la PME ».

Le Conseil constitue un espace de concertation et se compose d'organisations et d'associations professionnelles spécialisées et représentatives des PME, ainsi que des représentants des secteurs et institutions concernés par la création et le développement des PME.

Les modalités d'application du présent article sont définies par voie réglementaire.

Art. 25. — Au titre de la passation des marchés publics, les services concernés de l'Etat et de ses démembrements veillent à soumettre une proportion de ces marchés à une concurrence inter PME selon les conditions et modalités définies par la réglementation en vigueur.

Art. 26. — Dans le cadre de l'amélioration de la compétitivité des PME et de la promotion du produit national, des programmes de modernisation sont établis et mis en œuvre en faveur des PME.

Les modalités d'application du présent article sont déterminées par voie réglementaire.

Art. 27. — L'Etat encourage et appuie, à travers une subvention ou une aide matérielle :

- les associations de TPE représentatives de cette catégorie, offrant des services spécifiques à ces TPE ;

- les associations et/ou groupements de PME visant l'amélioration de la compétitivité des filières d'activités notamment celles de la sous-traitance à travers la collaboration des différents acteurs qui interviennent dans le processus de fabrication d'un produit matériel ou immatériel ou d'un service depuis la recherche/développement jusqu'à la consommation finale.

La subvention ou l'aide matérielle est assortie des conditions mentionnées dans le cahier des charges, et son octroi est subordonné à la conclusion d'une convention annuelle entre le ministère chargé de la PME et le groupement ou l'association, définissant les activités de ces derniers, en adéquation avec les objectifs fixés.

Les modalités d'application du présent article sont définies par voie réglementaire.

Art. 28. — Les associations professionnelles et les groupements qui créent des structures d'appui à la PME, peuvent bénéficier d'une aide financière ou matérielle de l'Etat, conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.

Les modalités d'application du présent article sont déterminées par voie réglementaire.

12	JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 59	26 Moharram 1439 17 octobre 2017
<ul style="list-style-type: none"> — de mettre en œuvre les actions de sensibilisation du citoyen aux risques liés à l’usage des TIC ; — de mettre en place les mécanismes liés à la protection en ligne des enfants, en collaboration avec les institutions concernées ; — de participer à la mise en œuvre et au développement d’équipes de réponse aux incidents informatiques (CERT) du secteur. <p>Art. 4. — La direction générale de l’économie numérique, est chargée, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> — d’élaborer, en relation avec des parties prenantes concernées, la politique nationale de promotion de l’économie numérique et des technologies d’avenir ; — de développer et de veiller à la mise en œuvre, en relation avec les parties prenantes concernées, des stratégies de déploiement régional et international des opérateurs économiques nationaux activant dans le domaine du numérique ; — de participer à l’élaboration et de veiller au suivi des plans, des programmes et des projets dans le domaine de l’économie numérique ; — de proposer, en coordination avec l’ensemble des parties prenantes, les éléments des stratégies de mutualisation des ressources numériques gouvernementales, de rationalisation et d’optimisation de leur utilisation ; — de proposer les éléments du cadre légal et réglementaire relatifs au développement et à la promotion des technologies d’avenir et de l’économie numérique ; — d’initier toute étude économique ou prospective liée à l’économie numérique ; — d’élaborer la politique sectorielle de la promotion de la recherche et de l’innovation, et de mettre en place un cadre d’incitation au transfert technologique dans les domaines liés aux activités du secteur ; — de participer à la définition de la stratégie nationale en matière d’incubation dans le domaine du numérique et de veiller à sa mise en œuvre ; — de mettre en place un écosystème propice au développement des centres d’innovation dédiés au numérique et de soutenir le développement des incubateurs et des start-up ; — de proposer et de veiller à mettre en œuvre, en relation avec les parties prenantes concernées, les actions de coopération concourant au partenariat stratégique dans le domaine de l’économie numérique ; — de proposer et d’assurer la mise en place de dispositifs de veille économique du secteur ; — d’œuvrer, en concertation avec les différentes institutions et administrations publiques, à la mutualisation des systèmes d’information statistiques pour la constitution d’une banque de données statistiques intégrée et multisectorielle ; — de veiller à la constitution d’une banque de données statistiques relatives au secteur ; 	<ul style="list-style-type: none"> — de veiller à la production d’informations statistiques fiables liées au secteur ; — de participer à l’élaboration et à la défense de la position algérienne auprès des instances internationales liées à l’économie numérique. <p>La direction générale à laquelle est rattaché un directeur d’études, comprend deux (2) directions :</p> <p>1. La direction du développement de l’économie numérique, est chargée, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> — de mener, en relation avec les parties prenantes concernées, les actions de promotion de l’économie numérique et des technologies d’avenir ; — de proposer des plans, des programmes et des projets dans le domaine de l’économie numérique et leurs mécanismes de suivi et d’évaluation ; — de coordonner, entre les diverses structures et institutions, la réalisation des projets de l’économie numérique ; — de participer à l’identification des besoins en matière d’incubation, et à l’élaboration des programmes d’incubation ; — de mener, en relation avec les parties prenantes concernées, les actions de mutualisation des ressources numériques gouvernementales et de rationalisation et d’optimisation de leur utilisation ; — de fournir les éléments nécessaires à l’élaboration du cadre légal et réglementaire relatifs au développement et à la promotion des technologies d’avenir et de l’économie numérique ; — de mettre en œuvre les mesures liées à la promotion de la recherche et à l’incitation au transfert technologique dans les domaines liés aux activités du secteur ; — de proposer les actions à mettre en œuvre pour le développement des centres d’innovation dédiés au numérique ; — de proposer des actions incitatives pour le développement des incubateurs et des start-up ; — de participer à la mise en œuvre des stratégies de déploiement régional et international des opérateurs économiques nationaux activant dans le domaine du numérique ; — de participer aux travaux des commissions et groupes de travail, aux niveaux national, régional et international traitant des aspects liés à l’économie numérique et aux technologies d’avenir ; — d’assurer la coordination avec le ministère en charge de l’industrie pour l’élaboration des volets ayant trait aux entreprises de la filière numérique dans la politique d’innovation industrielle nationale ; — de mettre en œuvre des actions de coopération concourant au partenariat stratégique dans le domaine de l’économie numérique. 	

Elle comprend deux (2) sous-directions :

a) La sous-direction de la promotion de l'économie numérique, est chargée, notamment :

- de proposer les actions permettant le développement de l'économie numérique ;
- de proposer les actions permettant la mise en œuvre des stratégies d'utilisation mutuelle, rationnelle et optimisée des ressources numériques gouvernementales ;
- de participer au suivi et à l'évaluation des plans, des programmes et des projets dans le domaine du numérique ;
- de promouvoir l'entrepreneuriat et d'encourager l'innovation au sein des entreprises de la filière du numérique en vue de leur déploiement régional et international ;
- de mener, en collaboration avec les secteurs concernés, des études sur les besoins nationaux liés à l'économie numérique ;
- de mener les études nécessaires à l'élaboration du cadre légal et réglementaire relatives à la promotion de l'économie numérique ;
- de proposer des actions à l'effet de promouvoir le partenariat public privé dans le domaine de l'économie numérique ;
- de mettre en œuvre les actions de développement des centres d'innovation dédiés au numérique ;
- de suivre la création de cyber parcs et de soutenir le développement des start-up et des incubateurs ;
- de mener des études d'opportunité relatives au partenariat stratégique dans le domaine de l'économie numérique ;
- d'assurer le suivi de la mise en œuvre des programmes d'incubation en matière de télécommunications, de technologies et du numérique.

b) La sous-direction du développement et du transfert technologique, est chargée, notamment :

- de proposer les actions permettant la mise en œuvre de la politique nationale relative aux technologies d'avenir ;
- de proposer les actions permettant la mise en œuvre des mesures liées à la promotion de la recherche et à l'incitation au transfert technologique dans les domaines liés aux activités du secteur ;
- de mener les études nécessaires à l'élaboration du cadre légal et réglementaire relatives au développement des technologies d'avenir ;
- d'élaborer les programmes de partenariat avec les organismes de recherche nationaux et étrangers dans le domaine de la poste, des télécommunications et des technologies et d'initier des actions de jumelage d'activités de recherche avec des partenaires nationaux et étrangers ;
- de mettre en œuvre des programmes de coopération et de transfert de savoir-faire technologique, et d'identifier les compétences réceptacles du transfert et de l'appropriation technologique ;

— de promouvoir et de renforcer les relations entre les instituts et centres de recherches relevant du secteur et les entreprises activant dans le domaine des télécommunications, des technologies et du numérique ;

- de rechercher et de mobiliser des financements des programmes sectoriels de recherche et d'innovation ;
- de mener, en collaboration avec les secteurs concernés, des études sur les besoins nationaux liés aux technologies d'avenir.

2. La direction des statistiques, des études et de la prospective, est chargée, notamment :

- de mener des études d'opportunité relatives au déploiement régional et international des opérateurs économiques nationaux activant dans le domaine du numérique ;
- de mener des études économiques ou prospectives liées à l'économie numérique ;
- de mettre en œuvre le dispositif de veille économique du secteur ;
- de proposer et de participer à la mise en œuvre des programmes de développement économique de la filière du numérique ;
- de participer à la promotion des investissements industriels dans la filière du numérique ;
- de mettre en place une banque de données statistiques relative au secteur ;
- de suivre, de traiter et d'analyser l'évolution des données statistiques et indicateurs du secteur ;

Elle comprend deux (2) sous-directions :

a) La sous-direction des statistiques, est chargée, notamment :

- de collecter les données statistiques en coordination avec les structures et organismes concernés du secteur et de mener les enquêtes et études statistiques du secteur ;
- de suivre l'évolution des indicateurs du secteur ;
- de tenir à jour, en relation avec les structures et organismes concernés, une banque de données concernant le secteur et d'assurer une large diffusion de l'information statistique ;
- d'analyser et d'exploiter tous les indicateurs, études et notes périodiques portant sur les statistiques du secteur ;
- de contribuer, avec les structures et secteurs concernés, à la mise à jour de la nomenclature des activités relevant du domaine du numérique.

b) La sous-direction des études et de la prospective, est chargée, notamment :

- d'identifier, en collaboration avec les structures concernées, les opportunités d'investissements dans le domaine du numérique et de les promouvoir ;
- de proposer, en concertation avec les autres structures, des indicateurs de performance concernant la mise en œuvre des plans et des programmes et projets du secteur, et de suivre leur évolution ;

10	JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 55	3 Safar 1442 21 septembre 2020
<p>Décret exécutif n° 20-254 du 27 Moharram 1442 correspondant au 15 septembre 2020 portant création du comité national de labélisation des « Start-up », des « Projets innovants » et des « Incubateurs » et fixant ses missions, sa composition et son fonctionnement.</p> <p style="text-align: center;">-----</p> <p>Le Premier ministre,</p> <p>Sur le rapport du ministre délégué auprès du Premier ministre, chargé de l'économie de la connaissance et des start-up,</p> <p>Vu la Constitution, notamment ses articles 99-4° et 143 (alinéa 2) ;</p> <p>Vu l'ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975, modifiée et complétée, portant code de commerce ;</p> <p>Vu la loi n° 90-11 du 21 avril 1990, modifiée et complétée, relative aux relations de travail ;</p> <p>Vu l'ordonnance n° 95-20 du 19 Safar 1416 correspondant au 17 juillet 1995, modifiée et complétée, relative à la Cour des comptes ;</p> <p>Vu la loi n° 06-11 du 28 Joumada El Oula 1427 correspondant au 24 juin 2006, modifiée et complétée, relative à la société de capital investissement ;</p> <p>Vu la loi n° 07-11 du 15 Dhou El Kaâda 1428 correspondant au 25 novembre 2007, modifiée, portant système comptable financier ;</p> <p>Vu la loi n° 20-07 du 12 Chaoual 1441 correspondant au 4 juin 2020 portant loi de finances complémentaire pour 2020 ;</p> <p>Vu le décret présidentiel n° 19-370 du Aouel Joumada El Oula 1441 correspondant au 28 décembre 2019 portant nomination du Premier ministre ;</p> <p>Vu le décret présidentiel n° 20-163 du Aouel Dhou El Kaâda 1441 correspondant 23 juin 2020, modifié et complété, portant nomination des membres du Gouvernement ;</p> <p>Vu le décret exécutif n° 16-205 du 20 Chaoual 1437 correspondant au 25 juillet 2016 relatif aux modalités de constitution, de gestion et d'exercice de l'activité de la société de gestion de fonds d'investissement ;</p> <p style="text-align: center;">Décète :</p> <p style="text-align: center;">CHAPITRE 1er</p> <p style="text-align: center;">DISPOSITIONS GENERALES</p> <p>Article 1er. — Le présent décret a pour objet la création d'un comité national de labélisation des « start-up », des « projets innovants » et des « incubateurs », dénommé ci-après, le « comité national », et de fixer ses missions, sa composition et son fonctionnement.</p> <p>Le comité national est créé auprès du ministre chargé des start-up.</p> <p>Le siège du comité national est fixé à Alger.</p>		
<p style="text-align: center;">CHAPITRE 2</p> <p style="text-align: center;">MISSIONS ET ATTRIBUTIONS</p> <p>Art. 2. — Le comité national a pour missions :</p> <ul style="list-style-type: none"> — d'attribuer le label « Start-up » ; — d'attribuer le label « Projet innovant » ; — d'attribuer le label « Incubateur » ; — de contribuer à l'identification des projets innovants et de les promouvoir ; — de participer à la promotion de l'écosystème start-up. <p style="text-align: center;">CHAPITRE 3</p> <p style="text-align: center;">COMPOSITION ET FONCTIONNEMENT DU COMITE NATIONAL</p> <p>Art. 3. — Le comité national est présidé par le ministre chargé des start-up ou son représentant.</p> <p>Il est composé des membres suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> — un représentant du ministre chargé des start-up ; — un représentant du ministre chargé des finances ; — un représentant du ministre chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique ; — un représentant du ministre chargé de la poste et des télécommunications ; — un représentant du ministre chargé de l'industrie ; — un représentant du ministre chargé de l'agriculture ; — un représentant du ministre chargé de la pêche et des productions halieutiques ; — un représentant du ministre chargé du numérique ; — un représentant du ministre chargé de la transition énergétique et des énergies renouvelables. <p>Les membres du comité national sont désignés par arrêté du ministre chargé des start-up, sur proposition des ministres dont ils relèvent, pour une période de trois (3) ans renouvelable.</p> <p>Ils ne peuvent pas se faire représenter, en cas d'absence.</p> <p>Art. 4. — Les représentants de chaque ministre doivent justifier d'une expérience professionnelle suffisante dans les secteurs de l'innovation ou des nouvelles technologies.</p> <p>Art. 5. — Dans le cadre de son activité, le comité national peut faire appel à toute personne ou institution pouvant l'éclairer dans ses travaux.</p> <p>Art. 6. — Le comité national se réunit, au moins, deux (2) fois par mois.</p>		

Il peut, en outre, se réunir en session extraordinaire, sur convocation de son président.

Le président du comité national établit l'ordre du jour et fixe la date des réunions.

Art. 7. — Le comité national adopte son règlement intérieur, lors de la première réunion.

Art. 8. — Le comité national délibère, notamment sur :

- l'attribution du label « Start-up » aux jeunes sociétés innovantes ;
- l'attribution du label « Projet innovant » aux porteurs de projets innovants n'ayant pas encore créé de société ;
- l'attribution du label « Incubateur » ;
- l'étude des demandes introduites après refus d'attribution des labels "Start-up", "Projet innovant" et "Incubateur".

Art. 9. — Le comité national ne peut délibérer valablement, que si la moitié, au moins, de ses membres sont présents.

Si le *quorum* n'est pas atteint, le comité national se réunit, valablement sous huitaine, et délibère quel que soit le nombre des membres présents.

Les décisions du comité national sont prises à la majorité simple des membres présents. En cas de partage des voix, celle du président est prépondérante.

Art. 10. — Les délibérations du comité national sont consignées dans des procès-verbaux portés sur un registre coté et paraphé par le président.

Les travaux de secrétariat du comité national sont assurés par les services relevant du ministre chargé des start-up.

CHAPITRE 4

CONDITIONS D'ATTRIBUTION DU LABEL « START-UP »

Art. 11. — Est considérée comme « Start-up » chaque société de droit algérien respectant les critères suivants :

- la société ne doit pas exister depuis plus de huit (8) ans ;
- le modèle d'affaires de la société doit s'appuyer sur des produits, des services, le *business model* ou tout autre concept innovant ;
- le chiffre d'affaires annuel ne doit pas dépasser le montant fixé par le comité national ;
- le capital social doit être détenu à, au moins, 50% par des personnes physiques, des fonds d'investissement agréés ou par d'autres sociétés disposant du label « Start-up » ;
- le potentiel de croissance de la société doit être suffisamment grand ;
- la société ne doit pas avoir plus de 250 employés.

Art. 12. — La société souhaitant obtenir le label « Start-up » est tenue de déposer une demande via le portail électronique national des start-up accompagnée des documents suivants :

- un extrait du registre du commerce et des cartes d'identification fiscale (NIF) et statistique (NIS) ;
- une copie des statuts de la société ;
- une attestation d'adhésion à la caisse nationale des assurances sociales (CNAS) avec une liste nominative des salariés ;
- une attestation d'adhésion à la caisse nationale de sécurité sociale des non-salariés (CASNOS) ;
- une copie des états financiers de l'année en cours ;
- un plan d'affaires détaillé ;
- les qualifications scientifiques et techniques et l'expérience du personnel de la société ;
- le cas échéant, tout titre de propriété intellectuelle et tout prix ou récompense obtenus.

Art. 13. — Une réponse est apportée pour toute demande d'obtention du label « Start-up » dans un délai, maximum, de trente (30) jours, à compter de la date de son dépôt.

Tout retard dans la fourniture d'une partie des documents exigés suspendra ce délai.

Le postulant est tenu de les transmettre dans un délai de quinze (15) jours, à compter de la notification qui lui est faite par le comité national, sous peine de rejet de la demande.

Art. 14. — Le label « Start-up » est octroyé à la société pour une durée de quatre (4) ans, renouvelable une (1) fois, dans les mêmes formes.

Dans le cas de refus d'une demande, le comité national est tenu de motiver la décision de refus et de la notifier au postulant par voie électronique.

Cette décision pourrait être réexaminée par le comité national, sur demande motivée du postulant. Une réponse définitive lui est notifiée par voie électronique, dans un délai n'excédant pas les trente (30) jours, à compter de la date de sa demande.

Art. 15. — Les décisions d'octroi du label « Start-up » sont publiées sur le portail électronique national des start-up.

CHAPITRE 5

CONDITIONS D'ATTRIBUTION DU LABEL « PROJET INNOVANT »

Art. 16. — Toute personne physique ou groupe de personnes physiques peut prétendre au label « Projet innovant », pour tout projet se rapportant à l'innovation.

Art. 17. — Toute personne physique ou groupe de personnes physiques souhaitant obtenir le label « Projet innovant » est tenu de déposer une demande via le portail électronique national des start-up accompagnée des documents suivants :

- une présentation du projet et ses aspects d'innovation ;
- les éléments prouvant le fort potentiel de croissance économique ;
- les qualifications scientifiques et/ou techniques et l'expérience de l'équipe en charge du projet ;
- le cas échéant, tout titre de propriété intellectuelle et tout prix ou récompense obtenus.

Art. 18. — Une réponse est apportée pour toute demande d'obtention du label « Projet innovant » dans un délai, maximum, de trente (30) jours, à compter de la date de son dépôt.

Tout retard dans la fourniture d'une partie des documents exigés suspendra ce délai. Le postulant est tenu de les transmettre dans un délai de quinze (15) jours, à compter de la notification qui lui est faite par le comité national, sous peine de rejet de la demande.

Art. 19. — Le label « Projet innovant » est octroyé pour la personne physique ou le groupe de personnes physiques pour une durée de deux (2) ans, renouvelable deux (2) fois, dans les mêmes formes.

Dans le cas de refus d'une demande, le comité national est tenu de motiver la décision de refus et de la notifier au postulant par voie électronique.

Cette décision pourrait être réexaminée par le comité national, sur demande motivée du postulant. Une réponse définitive lui est notifiée, par voie électronique, dans un délai n'excédant pas les trente (30) jours, à compter de la date de sa demande.

Art. 20. — Les décisions d'octroi du label « Projet innovant » sont publiées sur le portail électronique national des start-up.

CHAPITRE 6

CONDITIONS D'ATTRIBUTION DU LABEL « INCUBATEUR »

Art. 21. — Est éligible pour le label « Incubateur », toute structure publique, privée ou en partenariat public-privé qui propose un appui aux start-up et aux porteurs de projets innovants, en ce qui concerne l'hébergement, la formation, le conseil et le financement.

Art. 22. — Les demandes d'attribution du label « Incubateur » sont introduites auprès du comité national via un portail électronique, accompagnées des documents suivants :

- le plan d'aménagement détaillé de l'incubateur ;
- une liste des équipements mis à la disposition des start-up incubées ;
- une présentation des différents services offerts par l'incubateur aux start-up incubées ;
- une présentation des différents programmes de formation et d'encadrement proposés par l'incubateur ;
- les curriculum vitae (CV) du personnel de l'incubateur, des formateurs et des encadreurs ;
- éventuellement, la liste des start-up incubées.

Art. 23. — Outre les documents cités à l'article 22 ci-dessus, les incubateurs privés sont tenus de fournir les documents suivants :

- un extrait du registre du commerce et des cartes d'identification fiscale (NIF) et statistique (NIS) ;
- une copie des statuts de la société ;
- une attestation d'adhésion à la caisse nationale des assurances sociales (CNAS) avec une liste nominative des salariés ;
- une attestation d'adhésion à la caisse nationale de sécurité sociale des non-salariés (CASNOS) ;
- une copie des états financiers de l'année en cours.

Art. 24. — Les postulants souhaitant obtenir le label « Incubateur », sont tenus de disposer d'un personnel ayant les qualifications requises et/ou une expérience professionnelle suffisante dans le domaine de l'accompagnement des entreprises.

Art. 25. — L'incubateur postulant au label « Incubateur » a pour mission d'accompagner les start-up incubées durant toute la période d'incubation. A ce titre, il s'engage :

- à domicilier les start-up incubées et à leur offrir un espace de travail aménagé ;
- à accompagner les porteurs de projets lors des démarches de création de la société ;
- à assister les start-up dans la réalisation des business plans, d'études de marché et des plans de financement ;
- à assurer des formations spécifiques, notamment en gestion d'entreprise et sur les obligations légales et comptables ;

— à mettre à disposition des porteurs de projets, des moyens logistiques, tels que les salles de réunion, le matériel informatique et bureautique et la connexion à internet à haut débit ;

— à assister les start-up pour la réalisation des prototypes ;

— à accompagner les start-up incubées dans la recherche des sources de financement et de déploiement sur le marché.

Art. 26. — Une réponse est apportée pour toute demande d'obtention du label « Incubateur » dans un délai, maximum, de trente (30) jours, à compter de la date de son dépôt.

Tout retard dans la fourniture d'une partie des documents exigés suspendra ce délai. Le postulant est tenu de les transmettre dans un délai de quinze (15) jours, à compter de la notification qui lui est faite par le comité national, sous peine de rejet de la demande.

Art. 27. — Le label « Incubateur » est octroyé au postulant pour une durée de cinq (5) ans, renouvelable, dans les mêmes formes.

Dans le cas de refus d'une demande, le comité national est tenu de motiver la décision de refus et de la notifier au postulant par voie électronique.

Cette décision pourrait être réexaminée par le comité national, sur demande motivée du postulant. Une réponse définitive lui est notifiée, par voie électronique dans un délai n'excédant pas les trente (30) jours, à compter de la date de sa demande.

Art. 28. — Les décisions d'octroi du label « Incubateur » sont publiées sur le portail électronique national des start-up.

Art. 29. — La mise en œuvre des engagements prévus à l'article 25 ci-dessus, est soumise à un contrôle régulier du comité national.

Art. 30. — Tout manquement aux engagements cités à l'article 25 ci-dessus, entraînera la suspension ou le retrait du label « Incubateur » par le comité national.

Dans le cas de suspension ou de retrait du label, le comité national est tenu de motiver sa décision et de la notifier au postulant par voie électronique.

Cette décision pourrait être réexaminée par le comité national, sur demande motivée du postulant et après la levée des manquements constatés. Une réponse définitive lui est notifiée, par voie électronique, dans un délai n'excédant pas les trente (30) jours, à compter de la date de sa demande.

Art. 31. — Le label « Incubateur » ouvre droit à des mesures d'aide et de soutien de l'Etat.

Art. 32. — Le présent décret sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 27 Moharram 1442 correspondant au 15 septembre 2020.

Abdelaziz DJERAD.

-----★-----

Décret exécutif n° 20-264 du 3 Safar 1442 correspondant au 21 septembre 2020 modifiant le décret exécutif n° 19-253 du 16 Moharram 1441 correspondant au 16 septembre 2019 fixant les conditions de création, l'organisation, le fonctionnement et le contrôle des établissements d'accueil de la petite enfance.

Le Premier ministre,

Sur le rapport de la ministre de la solidarité nationale, de la famille et de la condition de la femme,

Vu la Constitution, notamment ses articles 99-4° et 143 (alinéa 2) ;

Vu le décret présidentiel n° 19-370 du Aouel Joumada El Oula 1441 correspondant au 28 décembre 2019 portant nomination du Premier ministre ;

Vu le décret présidentiel n° 20-163 du Aouel Dhou El Kaâda 1441 correspondant au 23 juin 2020, modifié et complété, portant nomination des membres du Gouvernement ;

Vu le décret exécutif n° 13-134 du 29 Joumada El Oula 1434 correspondant au 10 avril 2013 fixant les attributions du ministre de la solidarité nationale, de la famille et de la condition de la femme ;

Vu le décret exécutif n° 19-253 du 16 Moharram 1441 correspondant au 16 septembre 2019 fixant les conditions de création, l'organisation, le fonctionnement et le contrôle des établissements d'accueil de la petite enfance ;

Décète :

Article 1er. — Le délai fixé à l'article 50 du décret exécutif n° 19-253 du 16 Moharram 1441 correspondant au 16 septembre 2019, susvisé, est prorogé d'une (1) année, à compter du 22 septembre 2020.

Art. 2. — Le présent décret sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 3 Safar 1442 correspondant au 21 septembre 2020.

Abdelaziz DJERAD.

Table des Matières

Remerciements	02
Dédicaces	03
Sommaire	04
Introduction Générale	06

Chapitre I : Soubassement du concept compétence

Introduction :	12
1. Genèse et origines de la notion	13
1.1 Survol historique autour de la compétence	14
1.2 La compétence et notions voisines	17
2. La compétence sous toutes ses facettes	20
2.1 Définitions de la compétence	21
2.2 Les modèles de compétences	30
3. Les niveaux d'analyse du concept de compétence	35
3.1 Caractéristiques et modalités de repérage	36
3.2 Les cadres d'analyse de la compétence	40
3.2.1 La compétence individuelle	40
3.2.2 La compétence collective	47
3.2.3 Le niveau organisationnel	48
Conclusion	52

Chapitre II : Cadre théorique de l'entrepreneuriat

Introduction :	54
1. l'entrepreneuriat : évolution historique et écoles de pensées	55
1.1 Evolution historique de l'entrepreneuriat et de l'entrepreneur	56
1.2 Les courants de pensées de l'entrepreneuriat	62
2. les champs de recherche en entrepreneuriat	70
2.1 Questions fondamentales de la recherche en entrepreneuriat	71
2.2 Définitions et thèmes de recherche en entrepreneuriat	74
3. les paradigmes de recherche en entrepreneuriat	79
3.1 Le paradigme d'opportunité d'affaires	80
3.2 Le paradigme de l'innovation	84
3.3 Le paradigme de la création d'une organisation	85
3.3 Le paradigme de la création de valeur	87
Conclusion	88

Table des Matières

Chapitre III : Entrepreneuriat et compétence

Introduction :	91
1. Le phénomène entrepreneurial comme processus	92
1.1 Le paradigme de processus entrepreneurial	93
1.2 Les modèles du PE	100
2. Les compétences en entrepreneuriat	113
2.1 L'intégration de compétence dans le champ de l'entrepreneuriat	114
2.2 La compétence vers une analyse dynamique	117
3. Les modèles de compétences en entrepreneuriat	126
3.1 Le développement en étapes des compétences	127
3.2 Les modèles de compétences	129
Conclusion	

Chapitre IV : Le champ de l'étude terrain

Introduction :	137
1. TIC et entrepreneuriat	138
1.1 Délimitation du secteur des TIC	139
1.2 L'entrepreneuriat TIC	145
2. Eclairage autour des startups	153
2.1 Définitions et logiques des startups	154
2.2 La startup en Algérie	158
3. L'écosystème startups TIC en Algérie	161
3.1 Regards croisé sur l'écosystème entrepreneurial	162
3.2 Situation de l'écosystème entrepreneurial Algérien	168
3.2.1 Composants de l'écosystème entrepreneurial Algérien	168
3.2.2 Situation numérique et entrepreneuriale de l'Algérie	175
3.2.2.1 Situation numérique de l'Algérie	175
3.2.2.2 Situation et indicateurs de l'entrepreneuriat en Algérie	178
Conclusion	185

Table des Matières

Chapitre V : La recherche terrain

Introduction :	187
1. La méthodologie de recherche	188
1.1 Justification du choix du secteur TIC	189
1.2 Les choix adoptés pour une triangulation	192
2. Le recueil des données	197
2.1 Les instruments de collecte des données	198
2.1.1 L'entretien semi directif avec les experts	198
2.1.2 Entretien directif auprès des entrepreneurs naissants	201
2.1.3 L'étude de cas	203
3. Analyse et discussions des résultats	204
3.1 Traitement des données et discussion des résultats	205
3.1.1 Résultats de l'entretien	205
3.1.2 Résultats du questionnaire et présentation des études de cas	216
3.1.3 Discussions des résultats	240
Conclusion	242
Conclusion Générale	244
Références bibliographiques	250
Liste des tableaux	263
Liste des figures	264
Liste des graphes	265
Les annexes	266
Table des Matières	283